

**Universidade Federal de Santa Catarina  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção**

Rodrigo Antônio Silveira dos Santos

**UMA TEORIA SUBSTANTIVA DO PROCESSO DE  
LIDERANÇA EM MOMENTOS DE CRISE ORGANIZACIONAL:  
O CASO DAS EMPRESAS DE DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA  
ELÉTRICA**

Tese de Doutorado

**Florianópolis  
2012**



RODRIGO ANTÔNIO SILVEIRA DOS SANTOS

**UMA TEORIA SUBSTANTIVA DO PROCESSO DE  
LIDERANÇA EM MOMENTOS DE CRISE  
ORGANIZACIONAL: O CASO DAS EMPRESAS DE  
DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA**

Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção de grau de Doutor em Engenharia.

Orientador: Prof. Cristiano José Castro de Almeida Cunha, Dr. rer. pol.

Florianópolis  
2012

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Silveira dos Santos, Rodrigo Antônio

Uma teoria substantiva do processo de liderança em momentos de crise organizacional [tese] : o caso das empresas de distribuição de energia elétrica / Rodrigo Antônio Silveira dos Santos ; orientador, Prof. Dr. rer pol. Cristiano José Castro de Almeida Cunha - Florianópolis, SC, 2012.

257 p. ; 21cm

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

Inclui referências

1. Engenharia de Produção. 2. Liderança organizacional. 3. Crises Organizacionais. 4. Teoria Substantiva. 5. Grounded Theory. I. Cunha, Prof. Dr. rer pol. Cristiano José Castro de Almeida. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. III. Título.

**UMA TEORIA SUBSTANTIVA DO PROCESSO DE  
LIDERANÇA EM MOMENTOS DE CRISE  
ORGANIZACIONAL: O CASO DAS EMPRESAS DE  
DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA**

Esta Tese foi julgada adequada para obtenção do Título de “Doutor em Engenharia de Produção” e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

Florianópolis, 19 de julho de 2012.

---

Prof. Antonio Cezar Bornia, Dr.  
Coordenador do Programa

**Banca Examinadora:**

---

Cristiano José Castro de Almeida Cunha, Dr. rer. pol.  
Orientador

---

Francisco Antonio Pereira Fialho, Dr.  
Moderador

---

José Francisco Salm, Ph.D.  
Examinador Externo

---

Rodrigo Bandeira-de-Mello, Dr.  
Examinador Externo

---

Eloise Helena Livramento Dellagnelo, Dra.  
Examinadora

---

Nelson Casarotto Filho, Dr.  
Examinador



Aos meus pais  
Ao meu grande irmão  
Às mulheres da minha vida:  
ANDREZA E ALICE !





## AGRADECIMENTOS

Esta Tese de Doutorado não é fruto apenas do trabalho do pesquisador. Ela é uma construção conjunta, que resultou do esforço de muitas pessoas. Aproveito este espaço para agradecer todos aqueles que contribuíram para a conclusão desta pesquisa.

Agradeço inicialmente ao Grande Arquiteto do Universo, por ter me concedido esta oportunidade e ter colocado à minha disposição as ferramentas necessárias para trilhar o meu aperfeiçoamento moral e profissional por meio deste trabalho.

Dedico especial agradecimento às mulheres da minha vida, Andreza e Alice, que souberam dar, com muito carinho, paciência, compreensão e amor, o suporte familiar necessário para que eu pudesse concluir esta Tese.

Aos meus pais, Sérgio (*in memoriam*) e Ivelise, e ao meu irmão de sangue, Rafael, exemplos e responsáveis pela minha caminhada inicial, dando-me apoio incondicional em todas as fases da minha vida.

À Universidade Federal de Santa Catarina e ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, pela oportunidade de realizar o Doutorado.

Ao Prof. Dr. rer. pol. Cristiano José Castro de Almeida Cunha, pela credibilidade na confecção deste trabalho, pelas valiosas contribuições de conhecimento e pela amizade que se construiu ao longo dos anos que trabalhamos juntos.

Aos professores que participaram da banca de qualificação e que compõem a banca examinadora desta tese, Rodrigo Bandeira de Mello, Dr., José Francisco Salm, Ph.D., Eloise Helena Livramento Dellagnelo, Dra., Nelson Casarotto Filho, Dr., e Francisco Antonio Pereira Fialho, Dr., pela disponibilidade e pelas suas observações, sempre oportunas, e que permitiram o aprimoramento científico e metodológico desta pesquisa.

Aos companheiros do Laboratório de Liderança e Gestão Responsável, pelas contribuições apresentadas durante os seminários e reuniões de grupo, e aos amigos da Base Aérea de Florianópolis, que compreenderam a importância deste estudo e me apoiaram nos momentos de ausência do ambiente de trabalho para a condução das etapas de pesquisa.

À CELESC S. A., na figura de seus dirigentes e dos gestores entrevistados, pela acolhida e pela franqueza na apresentação dos dados necessários para o estudo.

À FAPESC, ao EGOS e ao LGR, pelo apoio financeiro para a participação em congressos nacionais e internacionais, que permitiram o meu crescimento como pesquisador.

Por fim, aos demais colegas e a todas as pessoas que, de alguma maneira, auxiliaram na concretização desta tese de doutorado.

As coisas em si mesmas não são nem boas nem más, É o pensamento que as torna desse ou daquele jeito.

William Shakespeare (1564-1616)  
(*Hamlet*, Ato II, Cena II)



## RESUMO

Este trabalho propõe uma pesquisa descritiva para compreender como se desenvolve o processo de liderança em momentos de crise organizacional. Para tanto, foi realizado um estudo de caso qualitativo, baseado em três episódios de crise causada pela interrupção do fornecimento de energia elétrica, no estado de Santa Catarina, reconstruídos de acordo com a percepção das pessoas envolvidas. Foi elaborada uma teoria substantiva do processo de liderança em momentos de crise organizacional em empresas de distribuição de energia elétrica, por meio do método da *Grounded Theory*. Os dados revelaram que, em momentos de crise, os líderes organizacionais procuram, ao máximo, disseminar a sua compreensão a respeito da crise, dentro e fora da organização em que atuam. Para que o processo de liderança ocorra em momento de crise, três condições são fundamentais: capacidade de aprendizagem intra e intercrises; comunicação intra e interorganizacional; e a presença física dos líderes. Além disso, a existência de condições intervenientes influencia o processo de liderança, principalmente: existência de experiência anterior; importância do conhecimento técnico; e influência política. As consequências do processo de liderança podem ser divididas entre internas e externas. Do ponto de vista interno, quando a compreensão da crise é conduzida com sucesso, os principais resultados são: motivação dos liderados; ação voluntária; espírito de união e envolvimento emocional com a crise. Caso o processo de liderança não obtenha êxito, a principal consequência é o *stress* entre os envolvidos. Do ponto de vista externo, a construção de compreensão da crise resulta em apoio da população. As crises com baixa dimensão de compreensão da empresa acarretam rotinas emergentes de resolução de crises. Por outro lado, os casos de crises com dimensão alta de compreensão da empresa permitem a elaboração de planos deliberados de resposta à crise. Espera-se que os resultados encontrados contribuam para aumentar o conhecimento sobre a condução de processos de liderança em momentos de crise, e para gerar reflexões acerca do ensino da Liderança Organizacional no contexto brasileiro.

**Palavras-chave:** Liderança Organizacional; Crises Organizacionais; Teoria Substantiva.



## ABSTRACT

This study proposes a descriptive research to understand how leadership processes develop during organizational crisis. A qualitative case study was conducted, based on three crises episodes caused by the interruption of electricity supply in the Brazilian state of Santa Catarina. The crises were reconstructed according to the perceptions of involved people. A Grounded Theory of leadership processes during organizational crisis was developed for electricity distribution companies. Data showed that, during crisis periods, organizational leaders seek to spread their understanding for the crisis, inside and outside their company. Three conditions are essential to the occurrence of leadership processes during crisis moments: organizational intra and intercrisis learning capacity; intra and cross-organizational communication processes; and leaders' physical presence. Besides, the existence of intervening conditions influences the leadership process, such as: previous experience among involved people; the importance of technical knowledge; and political influence. Leadership processes' consequences can be separated between internal and external. From the internal standpoint, when the understanding of the crisis is carried out successfully, the mainly results are: followers' motivation; voluntary action; spirit of unity between involved people; and emotional involvement with the crisis. On the other hand, when the organization does not grasp the crisis successfully, involved people become stressed and resistant. From the external standpoint, building an unique crisis understanding brings popular support for the company. Crises with low dimension for organization's understanding lead to emergent routines for crisis resolution. On the other hand, crises with high dimension for organization's understanding allow the development of deliberated plans for crisis resolution. Those findings will contribute to increase the existing knowledge about the conduction of leadership processes during crisis episodes and also will generate reflections on the teaching of Organizational Leadership in the Brazilian context.

**Key words:** Organizational Leadership; Organizational Crises; Grounded Theory





## LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Principais Paradigmas de Pesquisa em Ciências Sociais ...	13
Figura 02 – Principais Tipos de Crises Organizacionais .....	16
Figura 03 – As fases distintas de uma crise organizacional .....	17
Figura 04 – Procedimentos da Teoria de Detecção de Sinais .....	26
Figura 05 – A Gestão de Alta Confiabilidade .....	28
Figura 06 – Modelo Cartesiano de Resposta à Crise .....	31
Figura 07 – O Modelo Construtivista de Resposta à Crise .....	33
Figura 08 – As cinco fontes de poder .....	40
Figura 09 – Os tipos e fontes de poder .....	41
Figura 10 – A Tipologia dos Contextos Extremos .....	63
Figura 11 – Pressupostos metodológicos da pesquisa .....	71
Figura 12 – O <i>design</i> da pesquisa .....	77
Figura 13 – Perfil dos entrevistados e duração das entrevistas .....	85
Figura 14 – As etapas de coleta e análise dos dados .....	89
Figura 15 – Tipos de relacionamento utilizados na análise .....	92
Figura 16 – Áreas de atuação das concessionárias de energia .....	102
Figura 17 – Evolução do consumo de energia elétrica total no Brasil	106
Figura 18 – Consumo de energia elétrica por classes .....	106
Figura 19 – Evolução do número de ocorrências no SEB .....	107
Figura 20 – A CELESC <i>Holding</i> e suas empresas subsidiárias .....	111
Figura 21 – Área de concessão da CELESC Distribuição .....	112
Figura 22 – Energia elétrica distribuída pela CELESC Distribuição ..	113
Figura 23 – Estrutura hierárquica da CELESC Distribuição .....	114
Figura 24 – Agências Regionais da CELESC Distribuição .....	115
Figura 25 – Mapa de intensidade do Furacão Catarina .....	145
Figura 26 – Evolução do número de reclamações de clientes .....	149
Figura 27 – Evolução do percentual de consumidores sem energia ....	154
Figura 28 – Diagrama de compreensão da crise .....	167
Figura 29 – Variação das atividades de gestão de crise .....	212
Figura 30 – A resposta às crises de distribuição de energia .....	214
Figura 31 – Entre as abordagens operacional e político-simbólica ....	219
Figura 32 – A teoria substantiva e as teorias formais sobre liderança	231



## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Elementos constitutivos do <i>software</i> ATLAS.ti .....	90
Quadro 02 – Critérios para avaliação da teoria substantiva .....	94
Quadro 03 – Roteiros de auditoria .....	96
Quadro 04 – Elementos constitutivos da Teoria Substantiva .....	215



## LISTA DE SIGLAS

ANEEL – Agência Nacional de Energia Elétrica  
ATLAS.ti – *Software*: “Arquivo para Tecnologia, o mundo e a linguagem cotidiana – interpretação de texto”  
CELESC – Centrais Elétricas de Santa Catarina S. A.  
DEC – Índice de Duração Equivalente de Interrupção por Unidade Consumidora  
EGOS – European Group for Organization Studies  
ELETROBRAS – Centrais Elétricas Brasileiras  
ELETROSUL – Eletrosul Centrais Elétricas S. A.  
EPAGRI – Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina  
FAPESC – Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina  
FEC – Índice de Frequência Equivalente de Interrupção por Unidade Consumidora  
LGR – Laboratório de Liderança e Gestão Responsável  
LMX – Teoria da Troca Líder-Membro  
MAE – Mercado Atacadista de Energia  
NR – Nota de Reclamação  
ONS – Operador Nacional do Sistema Elétrico  
PCHs – Pequenas Centrais Elétricas de Geração de Energia  
SCGAS – Companhia de Gás de Santa Catarina  
SEB – Setor Elétrico Brasileiro  
SIN – Sistema Interligado Nacional  
UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1	Tema e questão de pesquisa .....	3
1.2	Objetivos .....	8
1.2.1	Objetivo Geral .....	9
1.2.2	Objetivos Específicos .....	9
1.3	Relevância da pesquisa .....	9
1.4	Limitações da pesquisa .....	11
<b>2</b>	<b>QUESTÕES PARADIGMÁTICAS NA GESTÃO DE CRISES .....</b>	<b>12</b>
2.1	Perspectivas paradigmáticas nos estudos organizacionais .....	12
2.2	As Crises Organizacionais: definição e classificação .....	14
2.2.1	Os estudos baseados no Paradigma Funcionalista .....	14
2.2.1.1	Os tipos de crise .....	15
2.2.1.2	As fases distintas de uma crise .....	16
2.2.2	Uma nova tipologia de crises organizacionais .....	19
2.2.2.1	As crises “sem fronteiras” .....	19
2.2.3	Os estudos baseados no Paradigma Interpretativo .....	20
2.2.3.1	A natureza subjetiva de uma crise .....	20
2.2.3.2	Uma definição interpretativa .....	21
2.2.3.3	O funcionamento de uma crise .....	22
2.2.4	Em busca de um conceito único para as crises organizacionais	23
2.3	A Gestão de Crises Organizacionais .....	24
2.3.1	A Fase de Preparação .....	25
2.3.1.1	Teoria de Detecção de Sinais .....	25
2.3.1.2	Gestão de Alta Confiabilidade .....	27
2.3.1.3	As diferenças existentes entre a Teoria de Detecção de Sinais e o Modelo de Gestão de Alta Confiabilidade .....	29
2.3.2	A Fase de Resposta .....	30

2.3.2.1	O Modelo Cartesiano e Normativo de Resposta à Crise	30
2.3.2.2	O Modelo Construtivista e Adaptativo de Resposta à Crise	32
2.3.2.3	As diferenças existentes entre o Modelo Cartesiano e o Modelo Construtivista de Resposta à Crise.....	34
2.3.3	A Fase de Recuperação.....	35
2.3.3.1	O encerramento operacional da crise .....	35
2.3.3.2	Entre a crise e a normalidade: a dinâmica de avaliações da crise	36
2.3.3.3	Os processos de aprendizagem inter-crise .....	36

### **3 O PROBLEMA DA LIDERANÇA EM MOMENTOS DE CRISE.....38**

#### **3.1 Definindo Liderança Organizacional .....38**

3.1.1	Os conceitos de influência, poder e autoridade.....	39
-------	---	----

#### **3.2 As principais teorias sobre liderança nas organizações .....42**

3.2.1	As teorias com foco no líder .....	43
3.2.1.1	A Teoria dos Traços .....	43
3.2.1.2	A Teoria dos Estilos e a Teoria das Habilidades .....	44
3.2.2	As teorias centradas no contexto.....	46
3.2.2.1	A Abordagem Situacional .....	46
3.2.2.2	A Teoria Contingencial .....	47
3.2.3	Teorias fundamentadas nos relacionamentos líder-seguidor	48
3.2.3.1	A Teoria LMX (Leader-Member Exchange).....	48
3.2.3.2	A Teoria da Liderança Carismática.....	49
3.2.3.3	A Teoria da Liderança Transformacional.....	50
3.2.4	As teorias com foco nos relacionamentos do grupo.....	51
3.2.4.1	A Abordagem dos Times.....	52
3.2.4.2	A Liderança Distribuída .....	53
3.2.4.3	A liderança como mobilização do grupo para o trabalho adaptativo	55

#### **3.3 A liderança em momentos de crise organizacional.....57**

3.3.1	A liderança carismática durante as crises organizacionais....	58
3.3.2	A liderança como um processo político em momentos de crise	60
3.3.3	A liderança em contextos extremos .....	61



<b>3.4</b>	<b>Análise crítica das teorias gerais sobre liderança em momentos de crise.....</b>	<b>64</b>
3.4.1	A liderança em momentos de crise .....	64
<b>4</b>	<b>CONSTRUINDO A <i>GROUNDED THEORY</i> .....</b>	<b>68</b>
<b>4.1</b>	<b>Estudos qualitativos na pesquisa da liderança em momentos de crise</b>	<b>68</b>
<b>4.2</b>	<b>Posicionamento metodológico da pesquisa .....</b>	<b>70</b>
<b>4.3</b>	<b>A importância de estudos interpretativos sobre liderança em momentos de crise .....</b>	<b>72</b>
<b>4.4</b>	<b>O método da <i>Grounded Theory</i> .....</b>	<b>73</b>
4.4.1	Circularidade entre as fases de coleta e análise dos dados ...	74
4.4.2	Equilíbrio entre sensibilidade teórica e objetividade .....	75
<b>4.5</b>	<b>Design da pesquisa .....</b>	<b>76</b>
4.5.1	O interesse pelo tema.....	77
4.5.2	A Revisão Sistemática da Literatura.....	78
4.5.3	A realização de um estudo-piloto .....	78
4.5.4	A qualificação do projeto de pesquisa .....	79
4.5.5	Delimitação da pesquisa .....	79
4.5.5.1	A preparação para a Entrada em Campo .....	80
4.5.5.2	A escolha da área substantiva .....	80
4.5.5.2.1	A condução de um estudo de caso com três episódios de crise	81
4.5.5.2.2	Critérios de seleção dos casos.....	81
4.5.5.3	Papel do pesquisador.....	83
4.5.6	Fonte e coleta de dados.....	83
4.5.7	Análise dos dados.....	86
4.5.7.1	As fases do processo de codificação .....	87
4.5.7.2	A utilização do <i>software</i> ATLAS.ti e seus principais elementos	89
4.5.8	Critérios para avaliação da teoria substantiva.....	92
<b>5</b>	<b>A ÁREA SUBSTANTIVA: UMA EMPRESA DO SETOR ELÉTRICO E SUAS CRISES.....</b>	<b>97</b>

<b>5.1</b>	<b>O setor elétrico brasileiro .....</b>	<b>97</b>
5.1.1	Histórico do SEB .....	98
5.1.2	Segmentação do SEB.....	102
5.1.3	Consumo de energia elétrica e interrupções no fornecimento	105
<b>5.2</b>	<b>A Centrais Elétricas de Santa Catarina (CELESC).....</b>	<b>109</b>
5.2.1	As empresas do Grupo CELESC e suas áreas de atuação...	111
5.2.1.1	As subsidiárias integrais (geração e distribuição de energia elétrica) .....	111
5.2.1.2	A empresa com controle acionário (distribuição de gás natural) .....	116
5.2.1.3	Outras participações acionárias (geração e transmissão de energia elétrica, além de outros serviços de infraestrutura)....	116
<b>5.3</b>	<b>Situações de crise na CELESC Distribuição.....</b>	<b>117</b>
<b>5.4</b>	<b>O estudo de caso: três situações de crise e seus procedimentos de resposta.....</b>	<b>126</b>
5.4.1	O “apagão de Florianópolis” .....	126
5.4.2	O furacão Catarina .....	143
5.4.3	Enchentes e alagamentos na região de Blumenau, SC.....	147
<b>6</b>	<b>UMA TEORIA SUBSTANTIVA DO PROCESSO DE LIDERANÇA EM MOMENTOS DE CRISE NAS EMPRESAS DE DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA .....</b>	<b>156</b>
<b>6.1</b>	<b>A categoria central do estudo: a compreensão da crise .....</b>	<b>157</b>
6.1.1	Quatro propriedades da categoria central.....	159
6.1.1.1	A compreensão dos líderes.....	159
6.1.1.2	A compreensão dos liderados .....	161
6.1.1.3	A compreensão da mídia .....	163
6.1.1.4	Compreensão da população.....	164
6.1.2	Variações dimensionais da categoria central .....	166
<b>6.2</b>	<b>A hipótese fundamental da teoria .....</b>	<b>175</b>
<b>6.3</b>	<b>Condições causais: construindo alternativas de resposta à crise</b>	<b>178</b>
6.3.1	Capacidade de aprendizagem intra e intercrise .....	180

6.3.2	A comunicação intra e interorganizacional .....	185
6.3.3	Presença física dos líderes .....	190
<b>6.4</b>	<b>Condições intervenientes: compreendendo a crise.....</b>	<b>192</b>
6.4.1	A existência de experiência anterior.....	192
6.4.2	A importância do conhecimento técnico .....	195
6.4.3	Influência política.....	198
<b>6.5</b>	<b>Categorias relacionadas com as consequências do processo de liderança.....</b>	<b>200</b>
6.5.1	Consequências internas.....	200
6.5.1.1	Motivação .....	201
6.5.1.2	Ação voluntária.....	203
6.5.1.3	Espírito de união .....	204
6.5.1.4	<i>Stress</i> e resistência .....	207
6.5.2	Consequências externas.....	208
6.5.2.1	Apoio da população .....	209
6.5.2.2	Pressão social .....	210
<b>6.6</b>	<b>O processo de resposta às crises de distribuição de energia..</b>	<b>211</b>
<b>6.7</b>	<b>Avaliação do rigor e da fundamentação empírica da teoria substantiva .....</b>	<b>215</b>
<b>7</b>	<b>SITUANDO A TEORIA SUBSTANTIVA NA LITERATURA .....</b>	<b>218</b>
<b>7.1</b>	<b>Definição e classificação das crises estudadas.....</b>	<b>218</b>
<b>7.2</b>	<b>Considerações a respeito da gestão de crises .....</b>	<b>220</b>
<b>7.3</b>	<b>As fontes de poder utilizadas no processo de liderança .....</b>	<b>222</b>
<b>7.4</b>	<b>A teoria substantiva e as grandes teorias sobre liderança .....</b>	<b>223</b>
7.4.1	Teorias com foco no líder.....	223
7.4.2	As teorias com foco no contexto .....	224
7.4.3	As teorias com foco nos relacionamentos líder-seguidor ...	225
7.4.4	As teorias com foco nos relacionamentos de grupo.....	226
<b>7.5</b>	<b>A teoria substantiva e a literatura sobre liderança em momentos de crise organizacional .....</b>	<b>228</b>

<b>8</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>233</b>
<b>8.1</b>	<b>Contribuições para a literatura.....</b>	<b>234</b>
8.1.1	As contribuições da teoria substantiva.....	235
<b>8.2</b>	<b>Contribuições para a gestão de empresas do setor elétrico ...</b>	<b>237</b>
<b>8.3</b>	<b>Contribuições para o ensino de liderança e gestão de crises .</b>	<b>239</b>
<b>8.4</b>	<b>Sugestões para pesquisas futuras.....</b>	<b>240</b>
<b>9</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>242</b>
	<b>APÊNDICE A – HISTÓRICO DA ANÁLISE.....</b>	<b>258</b>
	<b>APÊNDICE B – ELEMENTOS DA ANÁLISE.....</b>	<b>283</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O termo “liderança” sintetiza um assunto que atrai a atenção das pessoas. Esta palavra consegue resumir, em um único vocábulo, ideias relacionadas ao exercício de poder, influência e autoridade entre indivíduos e organizações. A utilização da palavra “liderança”, ou simplesmente “líder”, implica a construção de imagens associadas a pessoas dinâmicas e poderosas, que comandam grandes exércitos ou impérios corporativos. A história é comumente reconstruída a partir da biografia de líderes políticos, religiosos, sociais ou militares, que conduziram seus países ou suas organizações com cuidado e destreza. Não são raros os mitos e lendas, reproduzidos ao longo de gerações, que exploram a atuação de heróis, ou líderes, destemidos e inteligentes, como a saga de Aquiles, na mitologia grega, por exemplo. Para Yukl (2006), a fascinação disseminada acerca do tema “liderança” pode ser explicada pelo fato de se tratar de um “processo misterioso”, como qualquer outro que toca a vida de todas as pessoas (YUKL, 2006).

Esta atração sobre o tema se prolonga para o cotidiano acadêmico e empresarial, na tentativa de desvendar este “mistério”, tão presente no dia-a-dia das organizações. Por que alguns “líderes” despertam enorme admiração e dedicação de outras pessoas? Estudos sobre liderança são recorrentes na literatura e na teoria organizacional, conduzidos sob os mais diferentes matizes ideológicos, na tentativa de responder esta pergunta (NORTHOUSE, 2007; STOGDILL, 1974; YUKL, 2006). Entre tantos conceitos e definições diferentes, grande parte desses estudos fundamenta-se na tipologia simplista e, até certo ponto, reducionista, que distingue “liderança” e “gestão” como diferentes formas de autoridade nas organizações (KOTTER, 1990).

Esta tipologia dualista que envolve “liderança” e “gestão” resume muito do que é escrito no campo da pesquisa sobre liderança, e construiu a tendência míope de que se tratam de fenômenos distintos. Firmou-se o entendimento simplista de que a liderança possui uma perspectiva mais estratégica e duradoura em relação à gestão. A liderança seria capaz de gerar o envolvimento das pessoas e produzir mudança nas organizações, enquanto que a gestão apenas acarretaria ordem e consistência às atividades organizacionais (KOTTER, 1990). A liderança seria exercida por pessoas proativas, emocionalmente envolvidas e inseridas no contexto organizacional, que construiriam novas ideias e entendimentos, enquanto que a gestão envolveria pessoas

reativas e com baixa atuação interpessoal, que manteriam o *status quo* da organização (BENNIS e NANUS, 1985; ZALEZNIK, 1977).

Esta abordagem dominou a literatura sobre liderança entre os anos 70 e 80 e grande parte dos estudos sobre o tema cairia no lugar comum de incentivar a prática da “liderança”, em contrapartida à prática “limitada” da gestão. Esta ênfase acarretou o desenvolvimento de modelos prescritivos e normativos de liderança, focados no desenvolvimento de competências e técnicas para os líderes (BASS, 1990; KIRKPATRICK e LOCKE, 1991; MUMFORD *et al.*, 2000), altamente influenciados por posicionamentos paradigmáticos funcionalistas (BURRELL e MORGAN, 1979), solidificando o entendimento do líder como o “grande resolvidor de problemas”. Em geral, estes modelos resultaram de pesquisas positivistas que estabeleciam relações associativas por meio de estudos transversais focados na atuação do líder (FERNANDES e VAZ, 2010), sem considerar questões socioculturais e interpessoais inerentes à atividade de liderança (GRINT, 2005).

O estudo da liderança não deve ser entendido somente como um processo analítico e racional, baseado nas oportunidades de atuação do líder e nas competências que deveria desenvolver. Este viés afasta o componente social da liderança e reforça o mito do “Grande Homem”, proposto por Carlyle no início do século XX. Tal pressuposto torna-se míope e ingênuo, uma vez que supervaloriza a responsabilidade do líder e, exatamente por isso, não consegue explicar um fenômeno coletivo e tipicamente social, como é a liderança. A prática da liderança envolve a construção social da realidade organizacional e de seu contexto (GRINT, 2005) e não deve ser avaliada considerando-se apenas a atuação do líder, por meio de ferramentas exclusivamente quantitativas (CONGER, 1998).

Esta pesquisa considera o fenômeno da liderança como um processo social. Este posicionamento amplia o entendimento sobre liderança e assume as seguintes características para o fenômeno: (1) a liderança é um processo; (2) a liderança envolve influência; (3) a liderança ocorre em um contexto de grupo de pessoas; e (4) a liderança busca atingir um objetivo (NORTHOUSE, 2007). A definição de liderança como um processo social significa que este fenômeno não é um evento isolado, que resulta de características do líder. Pelo contrário, o fenômeno da liderança é um evento transacional, que tem lugar no relacionamento entre o líder e seus seguidores. Ao assumir que a liderança é um processo, passa-se a identificar uma relação biunívoca entre líder e liderados, sendo que o líder, ao mesmo tempo, afeta e é

afetado por eles. Isto enfatiza que a liderança não é um evento linear, unidirecional, sendo exatamente o contrário, um evento interativo e bidirecional. A liderança passa a ser interpretada como um fenômeno construído por um grupo de pessoas.

Relatos do construcionismo social não são novos e remontam à década de 60 (BERGER e LUCKMANN, 1966). Entretanto, uma melhor abordagem dos avanços teóricos sobre o tema e a sua aplicação à questão da liderança pode ser obtida em trabalhos mais recentes (BURR, 2003; GRINT, 2001; SJÖSTRAND *et al.*, 2001).

## 1.1 TEMA E QUESTÃO DE PESQUISA

O estudo da liderança como um processo social torna-se particularmente importante quando se considera o contexto corporativo do século XXI. Novos fatores modificaram a realidade organizacional: a globalização expandiu os mercados, a sociedade passou a se organizar na forma de redes, avanços tecnológicos facilitaram a comunicação e encurtaram distâncias, entre outras mudanças significativas (CASTELLS, 2000). Com a chegada do século XXI, esta nova configuração da sociedade passou a apresentar riscos diferentes para as empresas e a natureza da atividade organizacional se modificou (OECD, 2003).

Este contexto dinâmico e turbulento apresenta desafios inéditos à atuação organizacional e novas formas de crise surgem diariamente: terrorismo, mudança de padrões climáticos, desastres naturais com maior frequência e em locais inesperados, conflitos armados em escalas cada vez maiores, escândalos de corrupção, longas crises financeiras mundiais, falhas de sistemas críticos de infraestrutura e efeitos tecnológicos anteriormente desconhecidos (BOIN, 2004; OECD, 2003). A capacidade que as organizações possuem para se preparar e responder a crises cada vez mais frequentes e globalizadas fica em evidência (BARTON, 2008) e aumenta o interesse acadêmico a respeito de gestão de crises (BOIN, 2009; LAGADEC, 2009; PEARSON *et al.*, 2007).

Assim como ocorreu no estudo da liderança, a pesquisa sobre gestão de crises sofreu forte influência de posicionamentos paradigmáticos funcionalistas (BURRELL e MORGAN, 1979). Fundamentada em conceitos voltados para a identificação, isolamento, medidas estatísticas, lições do passado, melhores práticas e planos de contingência (FINK, 1986; PERROW, 1984; SHRIVASTAVA *et al.*, 1988; TURNER, 1976), formou-se entre as décadas de 70 e 90 uma teoria vertical e reativa sobre gestão de crises, marcada pela centralização de decisões e por técnicas militares de comando e controle

(BOIN, 2004; TSANG, 2000). O objetivo principal dos gestores era voltado para a identificação de sinais prévios da crise, que possibilitariam uma antecipação e permitiriam a intervenção organizacional no início da crise (PAUCHANT e MITROFF, 1992; PEARSON e MITROFF, 1993; PERROW, 1999).

Buscava-se verificar quais os tipos de crise que poderiam ocorrer na organização, com o intuito de desenvolver planos de contingência com respostas e responsabilidades previamente definidas e formalizadas (FINK, 1986; KOVOOR-MISRA *et al.*, 2000; PAUCHANT e MITROFF, 1992). A resposta à crise era, assim, coordenada por um modelo cartesiano e normativo, sem espaço para desvios e inovações, já que os procedimentos de resposta eram centralizados e delegados de maneira vertical (BOIN, 2004; BOIN, 2009; LAGADEC, 2009; ROUX-DUFORT, 2007). Esta abordagem ficou conhecida como perspectiva operacional de gestão de crises e foi amplamente utilizada para a identificação, prevenção e resposta às crises organizacionais até a década de 90 (BOIN, 2004).

Entretanto, os últimos anos presenciaram modificações importantes na configuração da sociedade e na atividade empresarial, alterando os padrões de ocorrência das crises organizacionais (OECD, 2003). Os novos padrões de ocorrência para as crises organizacionais não possuem fronteiras físicas, econômicas ou temporais (QUARANTELLI *et al.*, 2006), ou seja, os episódios de crise podem migrar de uma organização para outra com facilidade e rapidez, de maneira independente à localização física das organizações, às suas áreas de atuação ou ao decurso de um período de tempo.

As crises organizacionais do século XXI não demonstram claramente o seu ponto de início, expandem-se repentinamente e em direções inesperadas, exploram ligações tênues entre domínios funcionais e geográficos distintos e podem se reorganizar de maneiras infinitas, alcançando as organizações com grande potencial destrutivo (RODRÍGUEZ *et al.*, 2006). Esta realidade dificulta a identificação e o isolamento das crises organizacionais antecipadamente, no tempo e no espaço, por meio de ferramentas verticais e cartesianas, conforme previa a cartilha operacional de gestão de crises. Torna-se necessário, portanto, o desenvolvimento de uma nova mentalidade de gestão de crises, sem respostas prévias, sem princípios de comando e controle, de maneira que seja possível desenvolver a resiliência necessária para identificar um fenômeno desconhecido, que não pode ser representado por nenhum modelo já existente, e agir rapidamente sobre ele para que suas ameaças não se concretizem (LAGADEC, 2009).



Esta necessidade desencadeou o surgimento de uma abordagem político-simbólica de gestão de crises, voltada para a interpretação da crise como o resultado da interação de múltiplas causas, que se relacionam ao longo do tempo e criam processos que diminuem a capacidade de um sistema social para lidar com distúrbios (BOIN *et al.*, 2005). Nesta abordagem, a percepção das pessoas passa a ocupar um papel central na gestão de crises organizacionais, demonstrando que os processos cognitivos, individuais e coletivos, representam um papel importante para a interpretação constante da atividade organizacional, em busca de desvios que podem desencadear uma crise (ROSENTHAL *et al.*, 2001; WEICK, 1988).

As crises envolvem situações novas para as organizações e, por este motivo, merecem o desenvolvimento de respostas inovadoras, diferentes das práticas já conhecidas pelos atores organizacionais (ROSENTHAL *et al.*, 2001). Isto quer dizer que as soluções já existentes na organização podem ser insuficientes para a resolução de um novo episódio de crise, uma vez que não levam em consideração suas peculiaridades (DEVERELL, 2009). Em consequência, torna-se necessário o desenvolvimento de respostas endereçadas especificamente para cada crise, criando a demanda por processos internos que visam promover, em primeiro lugar, o entendimento das circunstâncias que envolvem a crise, para que, posteriormente, sejam construídas as respostas mais adequadas a cada situação (BOIN *et al.*, 2005). Estes processos de construção de significado constituem processos de *sensemaking* (WEICK, 1988; WEICK, 1995), e servem de base para a adoção de respostas específicas para cada situação de crise.

Contudo, os processos de construção de significado não podem ocorrer de maneira aleatória. A construção de respostas efetivas para responder à crise requer coordenação entre os diferentes agentes e organizações envolvidos na gestão da crise. A coordenação é fundamental para evitar falhas de comunicação, sobreposições desnecessárias de atividades e conflitos entre os atores envolvidos na resposta à crise (BOIN *et al.*, 2005). Neste ponto, percebe-se uma grande conexão entre a adoção de práticas de gestão de crise e o exercício da liderança. As pessoas vivenciam as crises como episódios de incerteza e ameaça, percebendo a existência de uma situação difícil que requer ação urgente e imediata (ROSENTHAL *et al.*, 2001). Com este contexto de dificuldades e restrições, os atores organizacionais passam a se voltar para os “líderes”, confiando que as lideranças compreendem a situação e aguardando que tomem as decisões necessárias (BOIN e T HART, 2003).

O exercício da liderança durante os períodos de crise é relevante em dois sentidos: primeiro, para catalisar os processos de aprendizagem necessários à compreensão da crise e ao desenvolvimento de respostas adequadas e tempestivas (DEVERELL, 2009; MOYNIHAN, 2009). Segundo, para proporcionar a reconstrução dos valores, normas e crenças previamente existentes na organização e abalados pela crise (HEIFETZ, 1994; LAGADEC, 2009). Percebe-se, com isso, que a gestão de crises e o exercício da liderança nas organizações são fenômenos intimamente relacionados (BOIN e T HART, 2003). Entretanto, esta conexão entre o processo de liderança e a implementação de práticas de gestão de crises nas organizações ainda é pouco explorado na literatura.

Na literatura especializada em liderança, a maioria dos trabalhos que vinculam o exercício da liderança à ocorrência de crises organizacionais considera o surgimento de crises como um evento motivador para a prática da liderança carismática (BOAL e BRYSON, 1988; ROBERTS e BRADLEY, 1988). Alguns estudos afirmam que os líderes carismáticos possuem o perfil adequado para as demandas de uma crise organizacional (HOUSE *et al.*, 1991; HUNT, 1991; TRICE e BEYER, 1986) e outros se limitam a observar que a ocorrência de crises aumenta a percepção dos seguidores a respeito do carisma do líder (PILLAI, 1996; PILLAI e MEINDL, 1998). Entretanto, estes trabalhos apresentam um viés prescritivo do relacionamento entre as características do líder e o contexto de uma crise, deixando de avaliar como e por que estas associações acontecem.

Outra abordagem encontrada na literatura para relacionar a prática da liderança com a gestão de crises diz respeito à liderança em contextos extremos, que oferecem riscos físicos, psicológicos ou materiais às organizações e aos seus componentes (HANNAH *et al.*, 2009). Estes autores desenvolveram uma tipologia para explicar os fatores que influenciam o processo de liderança em contextos extremos (HANNAH *et al.*, 2009). Este modelo tem caráter essencialmente descritivo, ao contrário dos estudos comentados anteriormente, porém possui forte influência do paradigma funcionalista (BURRELL e MORGAN, 1979), pois deixa de analisar o processo de liderança como uma construção social. Além disso, trata-se de uma tipologia teórica, que ainda não foi comprovada empiricamente.

Ao avaliar os trabalhos existentes sobre liderança em momentos de crise fundamentados em pressupostos interpretativos (BURRELL e MORGAN, 1979), pode-se citar o modelo de liderança como um processo político (BOIN *et al.*, 2005). Esta abordagem considera que a

resposta à crise ocorre dentro de um contexto político, legal e moral, onde as ações da organização são tão importantes quanto a percepção que os *stakeholders* possuem a respeito das respostas adotadas. Por isso, além de agir contra a crise, os líderes devem negociar o entendimento dos *stakeholders* a respeito da crise (BOIN *et al.*, 2009). Embora este modelo tenha sido desenvolvido de acordo com os posicionamentos ontológicos a serem adotados nesta pesquisa, o modelo de liderança como um processo político desenvolvido por Boin *et al.* (2005) é essencialmente prescritivo e não foi comprovado empiricamente.

Portanto, o conhecimento científico acumulado sobre como ocorre o processo de liderança em momentos de crise organizacional não apresenta modelos descritivos baseados na percepção que os gestores envolvidos na resposta à crise atribuem às suas experiências. Percebe-se que, embora a ocorrência de crises e o exercício da liderança sejam fenômenos intimamente relacionados, faltam trabalhos empíricos que investiguem este relacionamento a partir de um posicionamento interpretativo, e que leve em consideração a prática da liderança e a gestão de crises como fenômenos construídos socialmente. Acredita-se que esta é uma oportunidade para a condução de pesquisas descritivas sobre processos de liderança em organizações que vivenciam situações de crise.

O tema proposto é desenvolvido neste trabalho admitindo-se que o processo de liderança em momentos de crise organizacional deva ser explicado sobre vários aspectos teóricos, ou várias óticas. Sustenta-se que as teorias gerais sobre liderança nas organizações não conseguem explicar, em todos os seus aspectos relevantes, os processos de liderança conduzidos em momentos de crise organizacional. Sugere-se também que a investigação empírica, voltada para as percepções dos gestores envolvidos em gerir crises, pode contribuir para desvelar e melhor compreender a relação entre o exercício da liderança e a gestão de crises no contexto das organizações. Urge, portanto, a construção de uma teoria de liderança específica para momentos de crise organizacional.

Com o intuito de preencher esta lacuna na teoria sobre liderança organizacional, optou-se pelo estudo de crises decorrentes de falhas em sistemas críticos de infraestrutura. Os sistemas críticos de infraestrutura envolvem o fornecimento de água, energia elétrica, tecnologia da informação, sistemas de transporte logístico, canais de comunicação, entre outros. Esta escolha foi realizada porque a crescente dependência das sociedades frente aos sistemas críticos de infraestrutura demonstra uma grande vulnerabilidade para a ocorrência de crises, a partir de falhas nestes sistemas (BOIN e MCCONNELL, 2007; OECD, 2003).

Entre os sistemas críticos de infraestrutura, optou-se por uma pesquisa voltada para o setor elétrico. Os serviços de transmissão e distribuição de energia elétrica retratam um setor estratégico para o crescimento econômico de qualquer país. Os sistemas de fornecimento de energia, já presentes nos centros urbanos, estão se alastrando pelas áreas rurais com velocidade, alcançando grande capilaridade no território nacional (BRASIL, 2002). De acordo com o Operador Nacional do Sistema Elétrico (ONS), o fornecimento de energia elétrica é, atualmente, o serviço público na área de infraestrutura com maior extensão de atendimento junto aos consumidores, atingindo índice superior a 98% da população (ONS, 2012). Esta enorme extensão propicia grande ocorrência de crises decorrentes de falhas em sistemas de fornecimento de energia elétrica (ONS, 2011), o que motivou a condução desta pesquisa, a partir do estudo dos processos de liderança desencadeados durante a fase de resposta a este tipo de crise.

Não se assume aqui um referencial teórico *a priori*. Nesta pesquisa, propõe-se uma teoria substantiva, fundamentada nos dados, devidamente flexível para captar a essência do fenômeno estudado, a partir da percepção de gestores envolvidos na gestão de crises decorrentes de falhas em sistemas de fornecimento de energia elétrica. Isso somente foi possível por meio da condução de um estudo qualitativo e interpretativo, de cunho descritivo. Portanto, os resultados deste estudo não visam prescrever técnicas a serem seguidas pelas organizações ao enfrentarem uma crise decorrente de falhas em sistemas críticos de infraestrutura. Pelo contrário, este trabalho visa compreender o processo de liderança por meio da construção de uma teoria substantiva específica para momentos de crise organizacional, utilizando o método da *Grounded Theory* (GLASER e STRAUSS, 1967; MERRIAM, 1998; STRAUSS e CORBIN, 1998).

Diante do exposto, e com o intuito de colaborar com a construção de um referencial teórico sobre liderança em momentos de crise organizacional, o presente trabalho desenvolve-se a partir da seguinte questão de pesquisa: *como ocorrem os processos de liderança durante a resposta a uma crise causada pela falha de sistemas críticos de infraestrutura?*

## 1.2 OBJETIVOS

Para que seja possível responder à questão de pesquisa formulada acima, este trabalho é norteado pelos objetivos apresentados abaixo.

### **1.2.1 Objetivo Geral**

O objetivo geral desta pesquisa é:

Compreender o processo de liderança durante crises causadas pela queda de sistemas críticos de infraestrutura, a partir da percepção dos gestores envolvidos na resposta à crise.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

Diante do objetivo geral estipulado acima, desdobram-se os seguintes objetivos específicos:

- a. Investigar a liderança a partir das formas de negociação e de influência sobre os significados construídos em momentos de crise organizacional;
- b. Identificar os aspectos mais relevantes do processo de liderança praticado em momentos de crise causada pela queda de sistemas críticos de infraestrutura;
- c. Propor uma Teoria Substantiva de liderança em momentos de crise causada pela queda de sistemas críticos de infraestrutura, que relacione os aspectos mais relevantes do processo, de acordo com a percepção dos envolvidos na resposta à crise;
- d. Contrastar a Teoria Substantiva de liderança em momentos de crise causada pela queda de sistemas críticos de infraestrutura com as teorias formais sobre liderança existentes na literatura, em busca de pontos de convergência e divergência entre elas.

## **1.3 RELEVÂNCIA DA PESQUISA**

Este trabalho apresenta características que o torna relevante no contexto acadêmico e empresarial porque consiste em uma pesquisa inédita, em decorrência da sua finalidade e dos métodos utilizados. No contexto acadêmico, a metodologia utilizada permite observar o fenômeno a partir da realidade das pessoas envolvidas com a prática da liderança em momentos de crise, tornando possível levar em consideração uma série de peculiaridades existentes no contexto de uma crise organizacional, normalmente desconsideradas nas grandes teorias sobre liderança.

O *design* de uma pesquisa descritiva permitiu desvelar, com mais profundidade e precisão, aspectos práticos da gestão de crises

organizacionais, a partir de uma postura interpretativa. Em meio a uma ciência de gestão de crises excessivamente positivista e normativa, a condução de uma pesquisa interpretativa demonstrou o processo de gestão de crises como uma construção social, baseada na compreensão coletiva da crise, dentro e fora da organização. Esta abordagem se torna relevante no contexto organizacional do século XXI, cercado por modificações e incertezas na atividade empresarial, que acarretam o surgimento de novos riscos para as empresas e a ocorrência de crises com grande potencial destrutivo.

Ainda no ponto de vista acadêmico, mais especificamente em atividades de ensino e pesquisa, alunos e pesquisadores podem ter à disposição uma descrição rica e profunda da prática organizacional em momentos de crise, que consiste em um caso de estudo que pode ser replicado em novas pesquisas, conduzidas em outras indústrias e áreas de atuação. Além disso, a pretensão de construir uma teoria substantiva, alternativa à literatura predominantemente estrangeira, ressalta as peculiaridades da liderança e da gestão de crises em empresas do setor elétrico no contexto brasileiro e oferece a possibilidade de continuidade de uma literatura nacional sobre liderança em momentos de crise.

A adoção do método da *Grounded Theory* também é considerada como uma importante contribuição. Este método incentiva a descoberta de novas formas para compreender a realidade organizacional, a partir das percepções dos próprios gestores, além de diminuir a influência exercida pelos pressupostos do pesquisador sobre os dados e processos de análise. Trata-se, portanto, de um método robusto e confiável, que permite a avaliação pública da qualidade de seus resultados, proporcionando a continuação e a crítica desta pesquisa por outros acadêmicos.

No contexto empresarial, pode-se citar a importância de se estudar mecanismos para responder a crises em um setor estratégico e representativo para o crescimento econômico de qualquer país, como é o setor elétrico. Este estudo procura organizar as experiências vividas pelos gestores de uma empresa de distribuição de energia elétrica para conduzir processos de liderança em momentos de crise. Desta forma, os resultados deste trabalho podem agregar valiosas informações para a prática gerencial na área substantiva da pesquisa, possibilitando a criação de programas específicos para o treinamento de líderes que atuam no setor elétrico, acarretando maior eficiência na gestão de crises e possibilitando a melhoria da gestão da rede elétrica para toda a população.

## 1.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Como qualquer outra pesquisa qualitativa, este trabalho apresenta limitações relacionadas com a influência dos preconceitos e pressupostos do pesquisador nas descobertas de pesquisa e na análise dos dados coletados. Tais limitações são atenuadas pelo método da *Grounded Theory*, que fornece uma série de técnicas para diminuir a subjetividade do pesquisador e respeitar a realidade dos envolvidos no fenômeno estudado, durante os processos de análise.

No que se refere à coleta de dados, deve-se destacar as limitações decorrentes do método de entrevistas, pois o entrevistado pode omitir certos fatos, ou até criar novas versões para o fenômeno estudado. Coube ao pesquisador, portanto, a tentativa de conduzir as entrevistas com destreza, cruzando as informações relatadas com outras fontes, e mantendo a circularidade entre as fases de coleta e análise dos dados, a fim de garantir a confiabilidade dos relatos obtidos pelas entrevistas.

Ainda em relação à metodologia empregada, a condução de uma pesquisa por meio da *Grounded Theory* exige dedicação integral do pesquisador, para que possa realizar constantemente os exercícios de sensibilização e comparação decorrentes do método. Entretanto, o pesquisador continuou trabalhando como oficial intendente na Força Aérea Brasileira, em atividades diferentes do escopo deste estudo. Com isso, as rotinas de coleta e análise dos dados eram intercaladas com as demandas profissionais do pesquisador, limitando o tempo disponível para a condução da pesquisa.

Deve-se ressaltar, ainda, que a teoria substantiva elaborada nesta pesquisa possui um escopo limitado e deve ser utilizada no âmbito da área substantiva do trabalho. Ou seja, os resultados deste trabalho se aplicam especificamente à condução de processos de liderança em momentos de crises causadas pela queda de sistemas críticos de infraestrutura, relacionadas em particular a empresas que atuam na transmissão e distribuição de energia elétrica.

## **2 QUESTÕES PARADIGMÁTICAS NA GESTÃO DE CRISES**

Neste capítulo, serão apresentadas as principais correntes teóricas sobre crises organizacionais e gestão de crises, agrupadas de acordo com os pressupostos ontológicos e epistemológicos utilizados para a sua concepção. Desta maneira, pretende-se analisar em conjunto as teorias que se relacionam com uma mesma perspectiva paradigmática (BURRELL e MORGAN, 1979), demonstrando que a adoção de posicionamentos ontológicos distintos influencia diretamente as características teóricas a respeito de crises organizacionais e gestão de crises.

### **2.1 PERSPECTIVAS PARADIGMÁTICAS NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS**

No âmbito das ciências sociais em geral, e da teoria das organizações em particular, existe a necessidade de manutenção de disciplina intelectual entre os suportes teóricos e a prática metodológica utilizados na pesquisa, com o intuito de dar coerência à condução dos estudos e à análise de seus resultados (TRIVIÑOS, 1987). Suportes teóricos distintos podem acarretar uma análise diferente do mesmo fenômeno social, tornando relevante a identificação das premissas epistemológicas e ontológicas que embasam as teorias sociais. Um modo útil de analisar as premissas teóricas nos estudos das organizações é por meio do conceito de paradigmas.

A noção de paradigmas é utilizada na análise organizacional como uma forma de discutir a teoria das organizações por meio de uma perspectiva de estudos mais abrangente, deixando de considerar apenas o positivismo como enfoque científico prevalecente de pesquisa (BURRELL e MORGAN, 1979; DA SILVA e NETO, 2006). Para que seja possível entender a ortodoxia na teoria das organizações, é relevante compreender o relacionamento entre formas específicas de pesquisa para a criação de teorias e as visões de mundo que elas refletem (MORGAN, 1980). Um modo útil para analisar as premissas teóricas no estudo das organizações vem a ser a utilização do conceito de paradigmas, cujo termo é utilizado em sentido metateórico ou filosófico para demonstrar uma visão implícita ou explícita da realidade (MORGAN, 1980).



Figura 01 – Principais Paradigmas de Pesquisa em Ciências Sociais

Sociologia da Mudança Radical	Paradigma Humanista Radical	Paradigma Estruturalista Radical
	Paradigma Interpretativo	Paradigma Funcionalista
	Realidade Subjetiva	Realidade Objetiva

Fonte: Morgan (1980)

Os quatro paradigmas para o estudo das ciências sociais, definidos por Burrell e Morgan (1979), foram estabelecidos a partir de duas dimensões: os pressupostos sobre a natureza da ciência em uma dimensão (objetiva – subjetiva), e a natureza da sociedade em outra dimensão (regulação – mudança radical). A interação entre estas duas dimensões resulta em quatro amplas visões de mundo, que foram identificadas como paradigmas distintos (BURRELL e MORGAN, 1979). A Figura 01 localiza os quatro principais paradigmas de pesquisa em ciências sociais, conforme proposto pelos autores:

- a. Paradigma Funcionalista: tem como premissa que a sociedade tem uma existência real, concreta e um caráter sistemático, orientado para produzir um sistema social ordenado e regulado, explicado de acordo com o ponto de vista do observador, e não do participante em ação (BURRELL e MORGAN, 1979);
- b. Paradigma Interpretativo: parte do princípio que o mundo tem status ontológico precário e a realidade social não existe em termos concretos, mas é um produto de experiências subjetivas e intersubjetivas dos indivíduos. Esta orientação paradigmática entende a sociedade do ponto de vista do participante em ação, em vez do observador (MORGAN, 1980);
- c. Paradigma Humanista Radical: está estruturado na combinação da visão subjetivista das ciências sociais com a teoria da mudança radical da sociedade, enfatizando que a realidade é socialmente construída e sustentada, porém examina os aspectos restritivos e alienadores da sociedade que impedem

o pleno desenvolvimento das potencialidades humanas (BURRELL e MORGAN, 1979);

d. Paradigma Estruturalista Radical: combina a filosofia objetivista das ciências sociais com a teoria da mudança radical da sociedade, entendendo a sociedade como uma força dominadora e partindo de uma premissa materialista e estruturalista de concepção do mundo social (BURRELL e MORGAN, 1979).

Conhecidos os principais paradigmas de pesquisa no âmbito das ciências sociais, deve-se ter em mente que a Teoria das Organizações pode adotar abordagens diferentes para um mesmo fenômeno social, dependendo da disciplina intelectual (TRIVIÑOS, 1987) e dos referenciais teóricos apresentados pelos pesquisadores. O mesmo ocorre nas teorias relacionadas com os interesses desta pesquisa. Existem diferentes correntes teóricas sobre crises organizacionais e gestão de crises, desenvolvidas a partir de paradigmas de pesquisa distintos. Nas próximas seções, serão apresentadas as teorias de interesse para este trabalho, agrupando-as de acordo com seus posicionamentos paradigmáticos.

## 2.2 AS CRISES ORGANIZACIONAIS: DEFINIÇÃO E CLASSIFICAÇÃO

Uma das primeiras tentativas de definir as crises organizacionais apresentava este fenômeno a partir de três dimensões. Uma crise organizacional (1) ameaça os valores de grande prioridade de uma organização; (2) delimita um curto espaço temporal para que as respostas à crise sejam adotadas; e (3) se caracteriza por ser inesperada e/ou sem possibilidades de ser antecipada pelas organizações (HERMANN, 1963). Tanto o envolvimento de valores importantes para as organizações, quanto o curto espaço de tempo para a tomada de decisões foram indicados como aspectos centrais das crises organizacionais em várias definições deste fenômeno, que surgiram entre as décadas 1950 e 1970 (HERMANN, 1963; LASSWELL, 1949; SMART e VERTINSKY, 1977; WILLIAMS, 1957).

### 2.2.1 Os estudos baseados no Paradigma Funcionalista

Para as pesquisas com viés funcionalista, a crise organizacional é um evento de baixa probabilidade e grandes impactos, que ameaça a viabilidade da organização e é caracterizada por ambigüidade de causas, efeitos e meios de resolução, assim como por uma crença de que as

decisões devem ser tomadas rapidamente (PEARSON e CLAIR, 1998). Os pesquisadores então buscavam reduzir estas ambigüidades, por meio da identificação de características inerentes às crises organizacionais. Algumas destas características são:

- a. a informação passa a fluir com muita velocidade e em períodos esporádicos (SMART e VERTINSKY, 1977; STAW *et al.*, 1981);
- b. uma grande quantidade e variedade de *stakeholders* ficam envolvidos (ACQUIER *et al.*, 2008; PEARSON *et al.*, 1997; PEARSON e MITROFF, 1993);
- c. o tempo é curto e limitado para a adoção de respostas (BILLINGS *et al.*, 1980; QUARANTELLI, 1988);
- d. embora existam pressões por causa do tempo, a tomada de decisão não pode ser sacrificada em prol da velocidade de resolução (PEARSON e CLAIR, 1998; SMART e VERTINSKY, 1977; SOMMER e PEARSON, 2007);
- e. as crises surpreendem as organizações (HERMANN, 1963; SMART e VERTINSKY, 1977); e
- f. as crises colocam em risco os objetivos principais da organização (FINK, 1986; PAUCHANT e MITROFF, 1992).

De acordo com Boin (2004), a abordagem baseada na identificação da crise por meio de características objetivas é denominada de perspectiva operacional (BOIN, 2004).

#### 2.2.1.1 Os tipos de crise

Existem tipos diferentes de crises que podem atingir uma organização. Esta variedade demonstra a quantidade de vulnerabilidades existentes nas organizações (PEARSON e CLAIR, 1998). De acordo com as suas semelhanças, as crises podem ser agrupadas em grandes famílias, conforme evidencia a Figura 02.

Figura 02 – Principais Tipos de Crises Organizacionais.

Principais Tipos de Crise Organizacional			
Econômica	Informacional	Física (perda de estrutura física)	Recursos Humanos
Greves de Funcionários	Perda de informação confidencial	Quebra de equipamentos	Perda de executivos
Queda brusca no valor de estoque	Utilização de informação falsa	Destruição de fábricas	Perda de pessoal
Flutuação no preço de matérias-primas	Manipulação de arquivos de computador	Escassez de matéria-prima	Aumento de faltas
Declínio de faturamento	Vazamento de informações sobre clientes	Perda de facilidades internas	Aumento de atos de vandalismo
Crise no mercado financeiro	Contrabando de projetos/Pirataria	Incêndios Acidentais	Violência no ambiente de trabalho
Atos Psicopáticos	Reputacional	Queda de Sistemas Críticos de Infraestrutura	Desastres Naturais
Sequestro/Extorsão	Fofoca/Piadas/Rumores	Falta de Energia (Blackout)	Terremotos
Sabotagem de produtos	Calúnia/Difamação	Queda de acessos à internet	Incêndios Naturais
Manutenção de reféns	Danos à reputação corporativa	Bloqueio nos sistemas de transporte	Enchentes
Terrorismo	Manipulação de logos/marcas	Falta de abastecimento de água	Furacões/Tufões/Tornados

Fonte: Adaptado de Mitroff (2004).

Esta pesquisa irá se concentrar no estudo de crises decorrentes da queda de sistemas críticos de infraestrutura. As sociedades modernas estão organizadas a partir do funcionamento de algumas redes de sistemas críticos de infraestrutura, que oferecem serviços públicos, melhoram a qualidade de vida, estimulam empresas e promovem o desenvolvimento econômico (BOIN e MCCONNELL, 2007). Os sistemas críticos de infraestrutura envolvem o fornecimento de água, energia elétrica, sistemas de transportes, tecnologia da informação, canais de comunicação, entre outros. A crescente dependência das sociedades frente aos sistemas críticos de infraestrutura demonstra uma grande vulnerabilidade para a ocorrência de crises a partir de possíveis falhas de fornecimento nestes sistemas (OECD, 2003). Tais falhas podem ser causadas por desastres naturais (enchentes, terremotos, furacões, etc.), colapso nos sistemas de fornecimento (quebra da estrutura de fornecimento, falha de equipamentos, etc.), erro humano, ou até por atos de terrorismo (OECD, 2003).

### 2.2.1.2 As fases distintas de uma crise

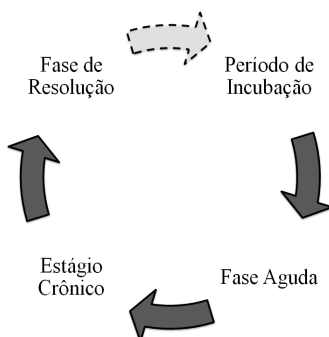
Sendo possível traçar a crise por meio de um *continuum* temporal, ela teria, pelo menos, quatro grandes fases:

- I. Período de incubação, ou Fase de Aviso (FINK, 1986; TURNER, 1976);
- II. Período crítico ou Fase Aguda (FINK, 1986; STEIN, 2004);
- III. Estágio crônico ou Período de Sequelas (FINK, 1986; GARLAND, 1998); e

#### IV. Fase de Resolução (FINK, 1986).

A figura 03 ilustra o ciclo de fases distintas que compõem uma crise organizacional, de acordo com os estudos baseados no Paradigma Funcionalista.

Figura 03 – As fases distintas de uma crise organizacional.



Fonte: Fink (1986).

O Período de Incubação, também conhecido como Estágio Pré- crise (SHRIVASTAVA, 1987), corresponde ao período em que a organização encontra-se em seu estado ordinário, com todas as rotinas normais em funcionamento, estruturada no seu formato original e sem que nenhum tipo de ameaça ou perigo tenha sido identificado. Entretanto, é neste período que estão se formando pequenos problemas que, quando evoluírem e se acumularem, irão formar o evento desencadeador da crise organizacional (FINK, 1986; SHRIVASTAVA, 1987; TURNER, 1976). Este período também é conhecido como Fase de Aviso (FINK, 1986), já que os problemas que se formarem demonstrarão pequenos sinais, ou avisos, que poderão ser identificados pelos gestores e servir de base para a identificação da crise que está se formando. Por esta razão, a palavra de ordem neste período será “reconhecer”. Os gestores devem reconhecer os sinais para intervir na crise proativamente, evitando que a crise atinja a Fase Aguda (FINK, 1986; MITROFF, 2004).

O Período Crítico da crise surge quando o estado ordinário de uma organização é rompido por algum tipo de evento. Este evento, conhecido como “Evento Precipitador” (TURNER, 1976) ou o “Evento Desencadeador” (SHRIVASTAVA, 1987), pode ter origem em causas

naturais (ex.: enchentes), cognitivas (ex.: resistência das lideranças), organizacionais (ex.: comunicações ineficientes na organização) ou políticas (ex.: interesses de determinado grupo de *stakeholders*) (BAZERMAN e WATKINS, 2004). De acordo com Fink (1986), este é o ponto de não retorno de uma crise porque, caso os sinais não tenham sido reconhecidos e a crise tenha atingido a Fase Aguda, algum prejuízo já foi causado. Normalmente, é o Período Crítico que as pessoas têm em mente quando mencionam uma crise organizacional (FINK, 1986), uma vez que é nesta fase que as maiores dificuldades impostas pela crise se tornam conhecidas.

Também chamado de Período de Sequelas ou Fase de Limpeza (FINK, 1986), o Estágio Crônico constitui uma etapa de auto-análise e recuperação. Esta fase pode durar muitos anos e corresponde ao período em que são implementadas as decisões de resposta à crise que foram tomadas na Fase Aguda. De acordo com Fink (1986), a existência de planos de resposta a crises em uma organização pode reduzir o tempo de ocorrência do Período Crônico (FINK, 1986; GARLAND, 1998). A última fase de uma crise organizacional corresponde à Fase de Resolução. Esta etapa deve ser o objetivo de toda organização que enfrenta uma crise, já que se inicia quando todos os óbices e dificuldades gerados pela crise foram resolvidos e a organização encontrou novamente o equilíbrio (FINK, 1986).

Dependendo das variáveis existentes, a crise pode evoluir do Período de Incubação para a Fase Aguda em poucos dias, ou então pode durar anos. Contudo, o importante é compreender que todas as crises passam por estas quatro fases. Em alguns casos, a transição entre os períodos é lenta, em outros casos, será mais rápida, porém todas as crises completarão o ciclo das quatro fases. Além disso, após a Fase de Recuperação de uma crise, a organização inicia novamente o Período de Incubação, que irá gerar outra crise organizacional (FINK, 1986).

As principais teorias para definir e classificar uma crise organizacional, desenvolvidas a partir dos posicionamentos ontológicos e epistemológicos do Paradigma Funcionalista (BURRELL e MORGAN, 1979), foram apresentadas nesta seção. Ressalta-se que esta abordagem apresenta uma perspectiva operacional (BOIN, 2004) e privilegia a natureza objetiva da crise organizacional, definindo-a como um fenômeno que existe por si só, de maneira independente à percepção dos gestores. Durante muitos anos, esta abordagem dominou o estudo e a pesquisa sobre crises organizacionais, influenciando a criação de ferramentas de gestão de crise por várias décadas (LAGADEC, 2009).

## 2.2.2 Uma nova tipologia de crises organizacionais

Para Lagadec (2009), várias dimensões interligadas trazem a necessidade de rever as definições existentes sobre crises organizacionais. A filosofia baseada no Paradigma Funcionalista nos apresenta uma realidade em que as crises organizacionais são eventos claramente específicos, isolados, independentes e, acima de tudo, limitados, quando comparados ao tamanho dos sistemas afetados (LAGADEC, 2009). De acordo com a OECD (2003), as crises atuais não se encaixam mais neste modelo porque as sociedades e seus sistemas de infraestrutura passaram a estar conectados em um sistema de redes (OECD, 2003). Isto faz com que um problema local seja rapidamente elevado a uma crise de proporções imprevisíveis (BOIN *et al.*, 2003).

### 2.2.2.1 As crises “sem fronteiras”

As crises do século XXI provocam rupturas sociais trans-sistêmicas (QUARANTELLI *et al.*, 2006; WACHTENDORF, 2009). Isto quer dizer que as crises do futuro não apresentarão fronteiras, e que estes eventos irão durar muito mais do que as crises contemporâneas, já que elas contaminarão outros setores e funções, mudando continuamente. Desta forma, as crises não serão mais facilmente delimitadas e cruzarão várias fronteiras, sejam elas geográficas, temporais ou funcionais (BOIN, 2009). Fala-se de crises “sem fronteiras” quando o funcionamento de sistemas múltiplos ou infraestruturas essenciais são ameaçados e as causas do fracasso ou os cursos de ação que devem ser adotados permanecem obscuros (ROE, 2009).

O potencial de cruzar fronteiras define esta nova classe de adversidades, completamente diferente das crises estudadas anteriormente. Uma crise “sem fronteiras” pode facilmente cruzar barreiras geográficas, ameaçando várias cidades, regiões, países ou continentes ao mesmo tempo. A crise financeira global ocorrida em 2008/2009 comprova esta teoria. Além disso, estas crises podem cruzar barreiras funcionais, indo do sistema financeiro para a produção industrial (a falta de linhas de crédito derrubando a produção de carros, por exemplo); ou cruzando de um setor da economia para outro (a crise na produção de automóveis afeta a indústria de ferro e aço). Uma crise “sem fronteiras” também pode cruzar limites temporais (BOIN, 2009). Enquanto uma crise tradicional pode ser estudada a ponto de ser identificado o “Evento Desencadeador” (SHRIVASTAVA, 1987),

identificando claramente o início da crise e dividindo-a em etapas distintas, as crises “sem fronteiras” não podem ser isoladas no tempo (BOIN, 2009; RODRÍGUEZ *et al.*, 2006). Seus motivos podem ter origens muito antigas (por exemplo, os atentados terroristas ao *World Trade Center*) e seus efeitos podem ser sentidos por muitos anos após o encerramento da Fase Crítica (BIRKLAND, 2009).

Estas crises não têm um início claro, expandem-se repentinamente e em direções inesperadas, além de explorar ligações tênues entre domínios funcionais e geográficos. Estas características aumentam o potencial destrutivo desta nova categoria de crise organizacional e dificultam a utilização dos conceitos da abordagem operacional. Isto fez com que os pesquisadores buscassem novos posicionamentos paradigmáticos. Como resultado, intensificou-se uma nova abordagem para a pesquisa sobre crises organizacionais, influenciada pelo Paradigma Interpretativo (BURRELL e MORGAN, 1979).

### **2.2.3 Os estudos baseados no Paradigma Interpretativo**

Em contraponto aos estudos baseados no Paradigma Funcionalista, desenvolveram-se estudos que questionam a natureza objetiva das crises organizacionais, sustentando-se no fato de que as crises organizacionais são imprevisíveis, não sendo possível delimitar com clareza o seu início. Boin (2004) define esta abordagem como sendo a perspectiva político-simbólica no estudo de crises organizacionais, desenvolvida como contrapartida à perspectiva operacional. A partir de uma abordagem interpretativa, esta perspectiva defende a natureza subjetiva de uma crise organizacional e seus estudos tentam mapear como os gestores de uma organização criam significado para uma crise (BOIN, 2004).

#### **2.2.3.1 A natureza subjetiva de uma crise**

Rosenthal (1978) apresentou a idéia de que as crises podem se caracterizar pela sua natureza subjetiva. A crise passa a ser entendida como um período de transição, no qual os modos normais de operação em uma organização deixam de funcionar. Isto cria a necessidade de encontrar novas rotinas de trabalho, que funcionem durante a crise (ROSENTHAL, 1978). De um lado, os gestores agem sem ter a compreensão completa da crise organizacional e, por outro lado, o resultado das ações tomadas sem a compreensão da crise poderá auxiliar no processo de construção de significado, ou complicá-lo ainda mais. Isto cria uma relação delicada entre a adoção de ações arriscadas, que



produzem a compreensão da crise, e a comodidade da falta de ação, que poderá produzir mais complicações (WEICK, 1988).

Esta relação entre ação e entendimento demonstra a natureza subjetiva das crises organizacionais. Se um gestor não percebe uma crise, não tomará nenhuma atitude e poderá piorar a situação. Em outras palavras, uma organização só irá reconhecer uma crise organizacional a partir do momento em que os atores organizacionais perceberem um determinado evento como uma crise. Caso contrário, nenhuma ação de resolução será tomada e nenhuma tentativa de resposta à crise será desenvolvida (T HART e BOIN, 2001). Esta noção subjetiva da crise torna impossível a demarcação exata do início e do fim de uma crise organizacional porque gestores diferentes percebem que estão em uma crise em momentos diferentes (T HART e BOIN, 2001). Além disso, gestores diferentes interpretarão de forma diferente os possíveis sinais de expansão de uma crise, podendo chegar ao extremo de não reconhecer tais sinais (WEICK, 1988).

#### 2.2.3.2 Uma definição interpretativa

Nos estudos interpretativos, a crise representa uma séria ameaça para as estruturas básicas ou os valores fundamentais e as normas de um sistema, que cria a demanda por decisões vitais sob grande pressão temporal e circunstâncias extremamente incertas (ROSENTHAL *et al.*, 1989). Esta definição ressalta três componentes que merecem destaque: ameaça, incerteza e urgência. As crises ocorrem quando os valores centrais ou os sistemas vitais de uma comunidade encontram-se ameaçados (BOIN *et al.*, 2005). Esta percepção de ameaça é acompanhada por altos níveis de incerteza. Além disso, a compressão temporal também é um elemento de definição da crise: a ameaça está aqui, ela é real, embora não se perceba com clareza os seus motivos e as suas conseqüências, e é necessário lidar com esta ameaça com velocidade para que os valores e estruturas da organização não restem prejudicados.

De acordo com Boin *et al.* (2005), esta definição de crise permite o estudo de uma grande variedade de adversidades: furacões e enchentes; terremotos e *tsunamis*; crises financeiras e ataques terroristas; ameaças ambientais e explosão de fábricas; quedas em sistemas de infraestrutura e situações de declínio organizacional; além de muitas ameaças inimagináveis que podem surpreender as organizações (BOIN *et al.*, 2005; ROE, 2009). O que todos estes eventos têm em comum são as dificuldades impostas aos gestores: gerenciar a adoção de respostas à

crise e realizar decisões urgentes enquanto informações essenciais sobre as causas e conseqüências da crise permanecem indisponíveis.

Mesmo assim, Boin *et al.* (2005) lembram que qualquer tentativa de definição seria um “corte acadêmico” para possibilitar o entendimento das crises e de sua gestão. Na vida real, no dia-a-dia corporativo, não é sempre claro quando os gestores se encontram diante de uma situação de crise organizacional. Algumas situações se mostram cristalinas, outras são certamente questionáveis. Isto traz à tona mais uma característica inerente à abordagem interpretativa: a definição prática de uma situação como sendo uma crise organizacional é o resultado de um processo político, onde os gestores debatem as suas percepções e sobressai a percepção da “coalizão dominante” (CHILD, 1972) a respeito do evento. Caso a situação seja reconhecida como uma crise, a organização irá disseminar este entendimento por meio de processos de comunicação e as respostas serão implementadas. Caso contrário, a organização mantém as suas rotinas/atividades e a ameaça existente, presente na percepção de alguns gestores, é deixada de lado (BOIN *et al.*, 2005).

### 2.2.3.3 O funcionamento de uma crise

Para os pesquisadores interpretativos, as crises continuarão a desafiar as organizações por muito tempo, graças a uma razão: os problemas que causam as crises não podem ser prevenidos (BOIN *et al.*, 2005; BOVENS e 'T HART, 1996). As crises são o resultado da existência de múltiplas causas, que interagem com o passar do tempo para produzir uma ameaça de potencial devastador (BOIN e 'T HART, 2003). Esta perspectiva desconstrói a lógica tradicional da existência de “Eventos Desencadeadores” que iniciam a crise, ponto pacífico nas teorias funcionalistas. De acordo com Boin (2005), seria mais preciso falar de “processos em escalada que diminuem a capacidade de um sistema social para lidar com distúrbios” (Boin *et al.*, 2005, p. 5). Nestes processos, fatores aparentemente inocentes podem se combinar e se transformar em forças destrutivas que representarão uma ameaça ao sistema social. Os agentes de distúrbio podem vir de muitos lugares – desde terremotos a erros humanos – mas a causa da crise reside realmente na inabilidade de um sistema em lidar com estes distúrbios (BOIN *et al.*, 2005).

Roux-Dufort (2009) corrobora com estas idéias e aprofunda a análise dos processos que desencadeiam a crise, dividindo-os em dois processos paralelos e cumulativos: em primeiro lugar, um acúmulo de imperfeições organizacionais que sedimentam um terreno favorável para

a ocorrência de crises; ao mesmo tempo, ocorre o desenvolvimento de uma “ignorância” crescente que deixam os gestores “cegos” para a presença destas imperfeições organizacionais (ROUX-DUFORT, 2009). Esta noção de imperfeições organizacionais – que incluem todas as anomalias, erros, negligências e problemas produzidos pelas organizações – assume que as organizações são entidades imperfeitas que produzem uma coleção permanente de erros e imperfeições (ROUX-DUFORT, 2007). A noção de “ignorância gerencial” é definida como um tipo de inaptidão para perceber os efeitos cumulativos trazidos pelas imperfeições organizacionais (ROUX-DUFORT, 2009). Esta ignorância decorre do fato de que os gerentes aderem a pressuposições acerca do mundo, as organizações e eles mesmos, reduzindo a sua capacidade de perceber as imperfeições organizacionais (PEARSON e CLAIR, 1998).

#### **2.2.4 Em busca de um conceito único para as crises organizacionais**

As duas abordagens sobre crises organizacionais apresentadas anteriormente são válidas e apresentam vantagens e desvantagens. Observar as crises a partir de um viés operacional possibilita identificar claramente o evento desencadeador, analisando a crise de forma padronizada, em uma evolução linear. Porém, esta abordagem é rejeitada pelos cientistas sociais contemporâneos por ser considerada restrita e incompleta (BOIN, 2004). Por outro lado, a perspectiva político-simbólica demonstra o caráter subjetivo da crise e tenta analisar como ocorrem os processos de criação de significado em uma crise organizacional. Entretanto, esta abordagem ressalta que muitos eventos podem passar despercebidos pelos gestores organizacionais, demonstrando a vulnerabilidade da organização para identificar uma crise organizacional.

Os conceitos resultantes das perspectivas operacional e político-simbólica são todos relevantes e contribuíram para a teoria sobre crises organizacionais. Porém, estas abordagens, embora sejam complementares, são mutuamente excludentes. Isto quer dizer que os pressupostos filosóficos que embasam a perspectiva operacional não deixam espaço para o caráter subjetivo das crises organizacionais, e vice-versa. Ou seja, as posições paradigmáticas da perspectiva político-simbólica não permitem a compreensão da crise organizacional como sendo independente da percepção dos gestores (BOIN, 2004). Desta forma, uma abordagem, passível de ser incorporar os pontos positivos das duas perspectivas, estava faltando.

Buscando preencher esta lacuna, Boin (2004) formulou uma nova definição para as crises organizacionais. Segundo o autor, as crises podem ser definidas como um estado de fluxo, durante o qual as estruturas institucionais de um sistema social são desestruturadas. Nesta definição, a variável principal se torna a legitimidade. Uma crise ocorre quando a estrutura organizacional de um sistema social experimenta um forte declínio de legitimidade, já que seus serviços centrais deixam de funcionar. Dentro de um pequeno espaço de tempo, a confiança da sociedade em relação à eficiência do sistema social irá diminuir. No centro da crise, estará a discrepância existente entre as expectativas das pessoas e a performance do sistema social percebida por elas. A existência deste *gap* demonstrará a crise organizacional e ensejará a pressão de *stakeholders* internos e externos, reforçando a percepção da crise (BOIN, 2004).

### 2.3 A GESTÃO DE CRISES ORGANIZACIONAIS

A Gestão de Crises constitui a arte de remover a maior parte do risco e da incerteza que estão presentes em uma crise organizacional, de modo a permitir que a organização tenha maior controle sobre o seu destino (FINK, 1986). Pearson e Clair (1998) definem a Gestão de Crises como sendo uma tentativa sistemática, realizada pelos gestores organizacionais em conjunto com os *stakeholders* externos, para evitar a ocorrência de crises, ou gerenciar efetivamente aquelas que vierem a acontecer. Para estas autoras, a efetividade da gestão de crises organizacionais será evidenciada quando crises em potencial forem evitadas, ou quando os *stakeholders* principais de uma organização acreditarem que os resultados positivos de curto e de longo prazo causados pelo impacto de uma crise ultrapassam os resultados negativos (PEARSON e CLAIR, 1998).

A gestão de crises é facilmente associada aos momentos difíceis de tomada de decisão, contudo o gerenciamento de crises também abrange as áreas de prevenção e preparação, antes da ocorrência da crise, além da recuperação e implantação das mudanças necessárias, após a resposta à crise (COMFORT, 1988). Desta forma, a Gestão de Crises Organizacionais tem início no dia-a-dia da organização, antes de qualquer evidência de ameaça, com o intuito de evitar a ocorrência de crises, ou se preparar para aquelas que se tornarem inevitáveis.

A literatura divide a Gestão de Crises Organizacionais em três fases: preparação, resposta e recuperação. A fase de preparação ocorre durante o Período de Incubação da crise. Alguns autores defendem que esta é a fase de Gestão de Crises menos traumática para a organização,

já que as dificuldades da crise ainda não se revelaram (MITROFF, 2004). Nesta fase, o desafio é o gerenciamento de eventos que devem ser reconhecidos como situações que levarão a uma crise, caso não sejam administrados (ROE, 2009). Por outro lado, a fase de resposta é o período mais turbulento da Gestão de Crises. Isto porque as suas atividades se desenvolvem após a ocorrência do Evento Desencadeador. Portanto, depois de a crise ter se tornado perceptível, bem como as restrições causadas por ela. Nessa fase, os gestores devem responder à crise e decidir os caminhos a serem tomados. Esta fase dos processos de Gestão de Crises ocorre durante a Fase Aguda da crise e seus principais desafios são os processos de comunicação e de tomada de decisão (HALE *et al.*, 2005; SOMMER e PEARSON, 2007). Por fim, a Fase de Recuperação ocorre durante o Estágio Crônico da crise e diz respeito à implantação das decisões tomadas na fase anterior, além do gerenciamento das mudanças causadas pelo período de crise (BOIN, 2004).

### **2.3.1 A Fase de Preparação**

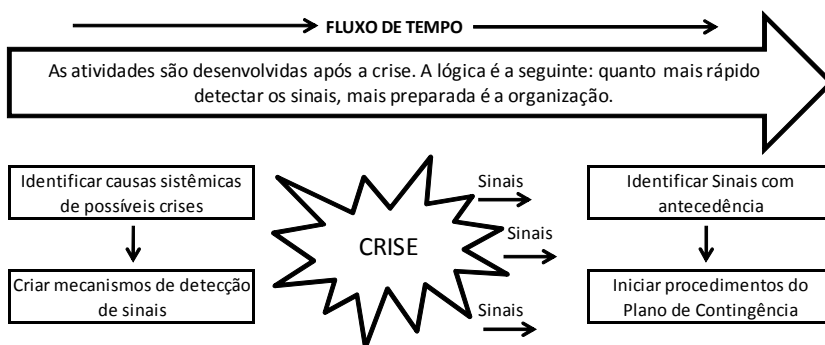
Para prevenir uma organização da ocorrência de crises, duas teorias principais foram desenvolvidas: a Teoria de Detecção de Sinais (FINK, 1986; MITROFF, 2004; PAUCHANT e MITROFF, 1992; PEARSON e MITROFF, 1993) é a abordagem clássica da Gestão de Crises para a Fase de Preparação; entretanto, outra teoria surgiu no final do século XX. Chamada de Gestão de Alta Confiabilidade (LA PORTE, 1996; ROBERTS e BEA, 2001; ROE e SCHULMAN, 2008; SCHULMAN, 1996; WEICK e SUTCLIFFE, 2001), esta teoria tem como principal objetivo evitar a ocorrência de crises. De acordo com Roe (2009), a diferença entre as duas abordagens é que a primeira é mais reativa, e aguarda a ocorrência de sinais que demonstrariam a formação de uma crise, enquanto que a segunda é mais proativa, por ser voltada para conceitos como resiliência e antecipação, mantendo um estado organizacional de prontidão e alerta para evitar crises (ROE, 2009), conforme será visto a seguir.

#### **2.3.1.1 Teoria de Detecção de Sinais**

Fortemente influenciada pela Teoria de Acidentes Normais (PERROW, 1984), a Teoria de Detecção de Sinais é a abordagem clássica de Gestão de Crises (SHRIVASTAVA *et al.*, 2009). De acordo com Mitroff (2004), todas as crises emitem sinais, demonstrando a irregularidade de alguns sistemas e rotinas que poderão se tornar crises em potencial. Assim, as organizações poderão se prevenir da ocorrência

de crises ao estimular a identificação destes sinais (PAUCHANT e MITROFF, 1992). Esta abordagem apresenta três grandes recomendações: (1) as organizações devem observar as causas sistêmicas de possíveis crises; (2) as organizações devem instituir mecanismos de detecção de sinais que podem demonstrar a ocorrência de uma crise; e (3) as organizações devem realizar planos periódicos que detalham as possíveis causas de uma crise e prescrevem atitudes e procedimentos que deverão ser tomados caso uma crise venha a ocorrer (BRILMAN, 1985; KOVOOR-MISRA *et al.*, 2000). A figura 04 ilustra este modelo.

Figura 04 – Procedimentos da Teoria de Detecção de Sinais.



Fonte: Adaptado de Shrivastava, Sonpar & Pazzaglia (2009).

Em primeiro lugar, as organizações devem localizar as causas sistêmicas de possíveis crises. Para realizar esta tarefa, Fink (1996) sugere a confecção de questionários e a realização de auditorias para identificar fontes de possíveis crises (FINK, 1986). Além disso, o autor sugere que o impacto de todas as crises em potencial deve ser estimado, atribuindo valores numéricos para avaliar cinco variáveis: a intensidade da crise, a probabilidade de acompanhamento da mídia, a interferência sobre as operações normais da organização, a influência sobre a reputação da organização, e o impacto financeiro sobre a economia da organização. A partir da média ponderada sobre o impacto destas cinco variáveis, a organização poderia se concentrar na identificação dos sinais que demonstram os fatores de maior impacto sobre a organização (FINK, 1986).

Identificadas as possíveis causas de crises na organização, os gestores devem se concentrar na criação de mecanismos de detecção de

sinais que possam demonstrar o desenvolvimento de uma crise. Para Pauchant & Mitroff (1992), esta é a tarefa central da Gestão de Crises. Tendo em mente que todas as crises emitem sinais prévios, o pressuposto de que a organização consiga reconhecer estes sinais, e atue sobre eles, pode garantir a prevenção de uma crise (KOVOOR-MISRA *et al.*, 2000). Como as crises organizacionais se expandem rapidamente na sociedade atual, estes mecanismos de detecção devem ser elaborados, implementados e tornados operacionais com antecedência, sob pena de não funcionarem quando uma crise vier a acontecer (MITROFF, 2004). Além disso, a organização não pode se concentrar em bloquear a identificação destes sinais, como forma de proteção de sua reputação. Pelo contrário, os gestores devem incentivar a comunicação a respeito da identificação dos sinais de uma crise, para que se possa atuar sobre o problema e evitar a crise (PEARSON e MITROFF, 1993).

Por fim, a organização deve realizar planos periódicos que detalham as possíveis causas de uma crise e prescrevem atitudes e procedimentos que deverão ser tomados, caso uma crise venha a ocorrer (BRILMAN, 1985; KOVOOR-MISRA *et al.*, 2000). Para Fink (1986), um plano eficiente para a gestão de crises deve prever algumas decisões-chave sobre os assuntos técnicos que envolvem a resolução da crise, de forma a deixar o gestor livre para lidar com aspectos da crise que não foram previstos (FINK, 1986).

### 2.3.1.2 Gestão de Alta Confiabilidade

Esta teoria surgiu no final do século XX e seus estudos buscavam explorar as condições de gestão associadas a um grupo de organizações que operavam sistemas altamente complexos e que conseguiam manter índices excelentes de segurança e produtividade (LA PORTE, 1996). Estas organizações foram denominadas de Organizações de Alta Confiabilidade e incluem companhias que atuam em ambientes complexos e turbulentos e que, ao mesmo tempo, mantêm um pequeno índice de acidentes. Entre as Organizações de Alta Confiabilidade estão os departamentos de emergência de hospitais, tripulações de submarinos nucleares e porta-aviões, sistemas de controle de tráfego aéreo, times de negociação de reféns em casos de seqüestro, usinas de geração de energia nuclear, entre outros tipos de organização (LA PORTE e CONSOLINI, 1991; ROBERTS e BEA, 2001). A partir da observação destas organizações, os pesquisadores buscavam obter princípios de gestão que pudessem auxiliar as demais organizações a evitar o risco de ocorrência de crises (VOGUS e WELBOURNE, 2003).

A literatura sobre Organizações de Alta Confiabilidade é repleta de casos de pesquisa sobre organizações que conseguem evitar a ocorrência de eventos desencadeadores de crises, mesmo estando situadas em ambientes turbulentos e complexos (ROE, 2009). Weick & Sutcliffe (2001) atribuem o sucesso no gerenciamento de eventos inesperados à capacidade que as Organizações de Alta Confiabilidade possuem para agir “atentamente”.

Ao mencionar que estas organizações agem “atentamente”, Weick & Sutcliffe (2001) enfatizam que as organizações de alta confiabilidade se esforçam para manter o funcionamento de uma mentalidade subjacente que se distingue pela atualização constante e o aprofundamento de um número cada vez maior de interpretações plausíveis sobre o que é o contexto organizacional, quais os problemas que o definem e quais as soluções que ele contém. As Organizações de Alta Confiabilidade conseguem manter uma gestão “atenta” para a ocorrência de eventos desconhecidos porque elas adotam cinco práticas que asseguram que elas possam agir “atentamente” no seu dia-a-dia. Estas práticas são as seguintes: (1) preocupação com o fracasso; (2) relutância para simplificar as interpretações dos gestores; (3) sensibilidade para com as operações; (4) compromisso com a resiliência; e (5) deferência para a experiência e para o conhecimento (WEICK e SUTCLIFFE, 2001). A figura 05 ilustra este modelo.

Figura 05 – A Gestão de Alta Confiabilidade.



Fonte: Adaptado de Shrivastava, Sonpar & Pazzaglia (2009).



### 2.3.1.3 As diferenças existentes entre a Teoria de Detecção de Sinais e o Modelo de Gestão de Alta Confiabilidade

Embora apresentem algumas similaridades, já que as duas abordagens têm como objetivo principal a prevenção de crises, existem algumas diferenças entre a Teoria de Detecção de Sinais e o Modelo de Gestão de Alta Confiabilidade. A principal distinção entre estas duas abordagens se encontra nos seus pressupostos filosóficos. A primeira abordagem assume a crise como uma realidade objetiva, previsível, sendo possível mapear as possíveis origens de um evento desencadeador. A partir deste mapeamento, a organização precisa identificar possíveis sinais que mostram que a crise já está em formação. Percebe-se que este modelo tem grande influência da Escola Funcionalista (BURRELL e MORGAN, 1979) e busca a antecipação na identificação de sinais prévios emitidos por uma crise em formação. A partir da identificação destes sinais, os gestores passam a adotar respostas previamente deliberadas para contornar a evolução da crise.

Já o Modelo de Gestão de Alta Confiabilidade, que surgiu posteriormente, reconhece que uma possível crise pode surgir de qualquer local, sem ser possível mapear a organização antecipadamente em busca de possíveis fontes de eventos desencadeadores. Para suprir esta deficiência, este modelo incentiva a adoção de uma postura “atenta” para qualquer desvio da normalidade operacional da organização. Com isso, adota-se uma postura construtivista compatível com o Paradigma Interpretativo (BURRELL e MORGAN, 1979). Ao adotar a postura construtivista, o Modelo de Gestão de Alta Confiabilidade não incentiva a adoção de respostas padronizadas. Pelo contrário, a reação da organização será resultado das interpretações dos gestores e da equipe operacional, gerando uma resposta específica para cada situação.

Roe (2009) esclarece que a Teoria de Detecção de Sinais, clássica na literatura sobre Gestão de Crises, apresenta características reativas, enquanto que o Modelo de Gestão de Alta Confiabilidade se caracteriza por uma postura proativa. Segundo o mesmo autor, a primeira abordagem está fundamentada na antecipação e o segundo modelo é fundamentado na resiliência. Enquanto a Teoria de Detecção de Sinais assume que a crise já se iniciou e está enviando sinais prévios, o objetivo principal do Modelo de Gestão de Alta Confiabilidade é manter a organização distante de situações inesperadas que poderiam levar a uma crise (ROE, 2009; ROE e SCHULMAN, 2008).

### 2.3.2 A Fase de Resposta

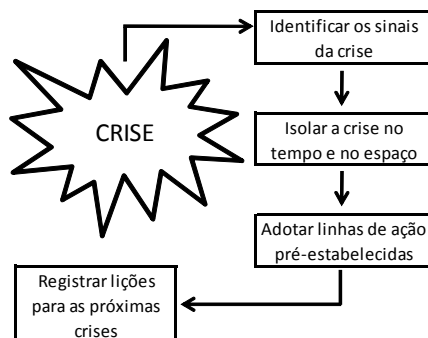
Caso os esforços da organização para se prevenir de uma crise, evitando a sua ocorrência, não surtam o efeito desejado e a crise se materialize, os gestores organizacionais deverão adotar providências para responder à crise e reduzir o seu impacto sobre a organização.

Nesta fase da Gestão de Crises, a abordagem apresentada pela organização durante a Fase de Preparação exercerá forte influência sobre como os gestores responderão à crise. Assim, caso a organização adote uma abordagem baseada na Teoria de Detecção de Sinais, as ações adotadas para responder à crise serão fundamentadas em modelos cartesianos: identificação, isolamento, medição estatística de conseqüências, lições do passado, melhores práticas, planos de contingência já preparados para a ocorrência de determinado tipo de acidentes, etc. (LAGADEC, 2009). Por outro lado, caso a organização fundamente a Fase de Preparação na Teoria de Alta Confiabilidade, seus modelos de resposta à crise serão fundamentados em uma filosofia construtivista, construindo o significado da crise de acordo com a sua evolução e adotando respostas coerentes com o significado identificado durante a crise (BOIN *et al.*, 2005).

#### 2.3.2.1 O Modelo Cartesiano e Normativo de Resposta à Crise

Os estudos sobre crises organizacionais baseados no Paradigma Funcionalista desenvolveram uma ciência de Gestão de Crises que estimula a adoção de uma série de ferramentas cartesianas para tratar a Fase de Resposta às crises organizacionais, criando modelos normativos de ação para as organizações (LAGADEC, 2009). A lógica dominante nestes modelos de resposta à crise gira em torno da identificação da crise, seu isolamento e a adoção de respostas específicas para cada restrição causada pela crise, como um “passo-a-passo”. Assim, o gerenciamento da crise poderia ser feito por meio de medidas independentes para cada restrição, endereçando os “remédios” corretos para cada área da crise, isoladamente, enquanto as áreas da organização que não foram atingidas pela crise poderiam continuar funcionando sem interrupções (FINK, 1986; MITROFF e ALPASLAN, 2003; PEARSON e MITROFF, 1993). A figura 06 ilustra este modelo.

Figura 06 – Modelo Cartesiano de Resposta à Crise.



Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

De acordo com Fink (1986), após identificar a crise e isolá-la em um setor específico da organização, torna-se mais fácil o gerenciamento da crise. Isto porque as possibilidades de expansão da crise, bem como as probabilidades de engano por parte dos gestores, foram, do ponto de vista teórico, bloqueadas. Com este discurso, percebe-se que os modelos cartesianos de resposta à crise foram influenciados pela Teoria dos Acidentes Normais (PERROW, 1984), a partir do momento que entendem que as crises podem ser isoladas em um setor da organização para que não se expanda para o restante da instituição. Nesta abordagem, a identificação e o isolamento da crise auxiliam a tomada de decisão dos gestores, de forma que eles possam endereçar respostas específicas para cada restrição causada pela crise (FINK, 1986).

O Modelo Cartesiano de Gestão de Crises pode ser bem representado a partir da abordagem militar de Comando, Controle e Inteligência (TSANG, 2000). A doutrina de Comando e Controle reza que a resposta a uma crise deve ser centralizada em um grupo de pessoas, de forma que todas as informações a respeito da crise sejam direcionadas para este grupo de gestores que tomará as decisões. A partir daí, as decisões são tomadas e os comandos para as equipes de ação são dados, controlando-se a eficácia das ações desencadeadas por meio dos comandos centralizados (WEEKS, 2007). Além disso, grupos de inteligência são formados para esclarecer as circunstâncias da crise, ou, nos termos do modelo, identificar a crise e isolá-la (TSANG, 2000).

Outra abordagem cartesiana para a resposta às crises consiste na confecção de planos de contingência, ou planos de gestão de crise (FINK, 1986; PENROSE, 2000). A partir desta abordagem, a

organização forma um Time de Gestão de Crises (PENROSE, 2000), que investiga a organização e verifica quais as possíveis crises que a instituição poderá sofrer (FINK, 1986). A partir daí, os gestores preparam um Plano de Contingência, prevendo possíveis restrições trazidas pela crise e fixando os procedimentos-padrão que deverão ser adotados para cada contingência prevista no plano (PENROSE, 2000). Nesta estratégia de resposta a uma crise, a organização cria um manual que estabelece medidas que deverão ser implementadas, uma após a outra, como uma espécie de “passo-a-passo”.

Esses modelos cartesianos de resposta à crise nortearam as organizações por muitos anos. Porém, conforme observado por Somers (2009), em muitos casos a existência de Times de Gestão de Crises e a formulação de planos de gestão de crise não se traduziam em sucesso na resposta endereçada pelas organizações. Assim, as organizações precisavam desenvolver modelos adaptativos de resposta à crise, ao invés de investir em modelos prescritivos. Com esta mudança de postura, seria possível adotar estruturas e processos organizacionais capazes de aumentar o potencial de resiliência de uma organização, construindo as alternativas de ação na resposta à crise de acordo com o seu desenvolvimento (SOMERS, 2009).

#### 2.3.2.2 O Modelo Construtivista e Adaptativo de Resposta à Crise

Em contraponto às limitações existentes no modelo cartesiano de resposta à crise, e como resultado dos estudos baseados no Paradigma Interpretativo, uma nova abordagem de resposta à crise está ganhando destaque na literatura (BOIN, 2004; ROSENTHAL *et al.*, 2001). Esta abordagem se caracteriza pela ênfase na percepção dos gestores acerca da crise, valorizando a criação de significado organizacional sobre a crise e estimulando o desenvolvimento de respostas de acordo com o desenrolar da crise, a partir do significado dado pelos gestores (BOIN *et al.*, 2005; STEIN, 2004). A figura 07 ilustra este modelo.

Figura 07 – O Modelo Construtivista de Resposta à Crise.



Fonte: Elaborado pelo Pesquisador.

A resposta da organização para contornar as restrições trazidas pela crise deverá ser construída de forma adaptativa, de acordo as percepções dos gestores e conforme o desenrolar da crise. Os processos de resposta à crise são dificultados pela complexidade das condições e características da crise, além das incertezas trazidas por ela, impossibilitando a adoção de respostas pré-estabelecidas e criando a necessidade da elaboração de respostas “customizadas” (ROSENTHAL *et al.*, 2001). Para que isto seja possível, a organização deve apresentar grande agilidade e velocidade para desenvolver processos de aprendizagem intra-crise, isto é, o aprendizado da organização que busca incrementar a resposta a um episódio de crise. Assim, primeiro os gestores aprendem sobre a crise e suas restrições para depois desenvolver as respostas adequadas (MOYNIHAN, 2009; 2008).

De acordo com Stein (2004), estes processos de aprendizagem são influenciados negativamente pela perda do significado da organização sobre a sua realidade, já que a crise viola a experiência e a visão de mundo dos gestores. As rotinas organizacionais são interrompidas, fazendo com que os gestores não tenham a menor idéia sobre quais as atitudes que devem ser adotadas, criando a necessidade de se construir um novo significado a respeito da realidade organizacional (STEIN, 2004; WEICK, 1988). A partir da criação de um novo significado, a organização deve utilizar processos de comunicação para

disseminar na organização o significado atribuído à crise, promovendo a difusão de significado para todos os elos da organização (BOIN *et al.*, 2005; MAITLIS, 2005). A partir deste processo de difusão, a tomada de decisão poderá ser descentralizada diretamente aos operadores envolvidos com as atividades de resposta à crise, já que o significado principal da crise, e de suas restrições, foi transmitido (WEICK, 1988).

Percebe-se que este modelo sofre grande influência da Teoria de Alta Confiabilidade (WEICK e SUTCLIFFE, 2001), e sua principal preocupação diz respeito à adoção de respostas rápidas frente às contingências da crise, fazendo com que a organização tenha capacidade de se adaptar às dificuldades da crise, aumentando o seu potencial de resiliência (SOMERS, 2009).

### 2.3.2.3 As diferenças existentes entre o Modelo Cartesiano e o Modelo Construtivista de Resposta à Crise

Mais uma vez, o posicionamento paradigmático distinto diferencia os Modelos de Resposta à Crise existentes na literatura. O Modelo Cartesiano resulta do entendimento da crise como um evento específico, de natureza objetiva, que pode ser identificado por uma série de características e apresenta pontos claros de início, meio e fim. Este entendimento resulta do posicionamento paradigmático funcionalista e permite a previsão das restrições que serão impostas pela crise, bem como a adoção de respostas deliberadas. Assim, os gestores têm a possibilidade de se antecipar a estas restrições, por meio da construção de Times de Gestão de Crises e de planos de gestão de crises. Com estas medidas, a organização fixa procedimentos e responsabilidade previamente, facilitando a adoção de respostas por parte dos gestores, uma vez que o primeiro passo será seguir o plano de contingências desenvolvido pela organização (PEARSON *et al.*, 2007).

Por outro lado, o Modelo Adaptativo se fundamenta no Paradigma Interpretativo, uma vez que adota uma postura processual que enfatiza as características subjetivas de uma crise. Assim, os gestores não conseguem isolar a crise no tempo e no espaço, já que ela resulta da interação de uma série de fatores, com origens diferentes. Este entendimento dificulta a antecipação dos gestores, já que a crise resulta de eventos inesperados. Desta forma, a organização deve buscar rotinas que permitam entender o significado da crise, disseminar este significado na organização e adotar respostas adequadas às características da crise. Isto cria a necessidade de processos de aprendizagem intra-crise rápidos e versáteis que irão garantir a adoção das respostas corretas (PEARSON *et al.*, 2007).

Percebe-se assim, as vantagens e limitações de cada modelo. Se, por um lado, o Modelo Cartesiano facilita a adoção de medidas por parte dos gestores por causa da existência de um plano de contingências e da existência de um Time de Gestão de Crises, por outro lado este modelo pode paralisar a ação dos gestores caso a realidade da crise seja diferente daquela utilizada para a elaboração do plano. Além disso, a tomada de decisões fica centralizada, e, portanto, restrita à atuação de alguns gestores. Em contrapartida, o Modelo Adaptativo endereça estes problemas, já que a tomada de decisões é descentralizada, de acordo com o significado distribuído na organização. Contudo, o segundo modelo de resposta à crise também apresenta fragilidades, como, por exemplo, o fato de que a criação de significado pelos gestores pode se tornar muito demorado, comprometendo a resposta da organização (ROUX-DUFORT, 2007).

### **2.3.3 A Fase de Recuperação**

Durante a Fase de Resposta, o significado da crise foi criado e foi comunicado aos *stakeholders* localizados dentro e fora da organização. A partir daí, houve o processo de tomada de decisão e as linhas de ação para a resposta à crise foram definidas. É neste momento que inicia a Fase de Recuperação. Ou seja, a terceira fase da Gestão de Crises se inicia com a implementação das decisões tomadas na fase anterior e se prolonga até que a organização retorne à normalidade de rotinas e tarefas. De acordo com 't Hart & Boin (2001), esta etapa pode durar poucos dias ou se prolongar por muitos anos, caracterizando-se pela tentativa de encerrar a crise e pela avaliação dos impactos causados por ela, inclusive com a realização de pesquisas e auditorias em busca das causas da crise e a responsabilidade dos gestores, o que traz à tona uma série de interesses políticos e tentativas de inocentar determinado(s) grupo(s) de *stakeholders* e/ou acusar outro(s) (T HART e BOIN, 2001). A Fase de Recuperação também se caracteriza pela tentativa da organização e de seus gestores para aprender com a crise e produzir conhecimento sobre as linhas de ação adotadas e seus níveis de acerto, por meio da confecção de relatórios e documentos sobre a crise que servirão de base caso se repita outro evento parecido (DEVERELL, 2009; DEVERELL e HANSÉN, 2009; MOYNIHAN, 2009; 2008), conforme será visto a seguir.

#### **2.3.3.1 O encerramento operacional da crise**

As crises apresentam uma série de desafios operacionais e a organização deverá adotar as respostas necessárias para retornar ao nível

anterior de suas atividades operacionais (BARTON, 2008). Os gestores devem se concentrar, durante a Fase de Recuperação, em controlar as restrições trazidas pela crise para que a organização possa voltar à normalidade. Eles devem implementar ações em frentes diferentes. Os gestores devem acionar a execução do Plano de Contingência, caso a organização tenha um, devem mobilizar os técnicos que entendem os sistemas operacionais atingidos pela crise, devem manter o foco nas prioridades definidas durante o processo de tomada de decisão, devem manter abertos os canais de comunicação junto aos *stakeholders* internos e externos, entre outras atitudes relevantes (HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS, 2009).

A crise irá se encerrar, do ponto de visto operacional, quando as atividades da organização voltarem ao normal (BOIN *et al.*, 2005). Entretanto, mesmo que as restrições operacionais tenham acabado, a crise poderá se prolongar em esferas políticas e sociais, por meio de debates a respeito de causas da crise e sobre a responsabilidade das organizações e seus gestores perante a crise que foi debelada ("T HART e BOIN, 2001; BOIN *et al.*, 2009; BOIN *et al.*, 2005; BOIN *et al.*, 2008).

#### 2.3.3.2 Entre a crise e a normalidade: a dinâmica de avaliações da crise

Depois que as restrições operacionais são controladas, as crises se encerram e a organização pode retornar às suas atividades rotineiras (FINK, 1986; MITROFF, 2004). Contudo, em muitos casos a crise se prolonga por outros espaços, sejam eles políticos, sociais ou até mesmo judiciais. Esta hipótese de prolongamento da crise normalmente ocorre quando as instituições se encontram em um contexto democrático, sendo natural a promoção de debates entre os *stakeholders*, internos e externos, setores da sociedade, instância políticas, gestores da organização e a mídia, em busca de maior compreensão sobre as circunstâncias da crise, suas causas, e as responsabilidades das pessoas e organizações envolvidas (BOIN *et al.*, 2009). Quando isto acontece, a Fase de Recuperação da Gestão de Crises se prolonga até que os debates se encerrem e uma posição definitiva seja formalmente adotada ("T HART e BOIN, 2001).

#### 2.3.3.3 Os processos de aprendizagem inter-crise

Diferente dos processos de aprendizagem intra-crise, que ocorrem durante a Fase de Resposta e correspondem ao aprendizado da organização sobre os processos da crise, com o objetivo de gerar



respostas adaptativas da organização, os processos de aprendizagem inter-crise são aqueles que acarretam o aprendizado da organização após o encerramento operacional da crise, visando identificar os acertos e explorar os erros da organização durante a resposta à crise, tudo com o objetivo de aprofundar o conhecimento da organização sobre a crise que se encerrou e aumentar o seu potencial de preparação para outras crises (MOYNIHAN, 2009). Em outras palavras, o processo de aprendizagem inter-crise visa o aprendizado sobre uma crise para se preparar para outra.

A aprendizagem ocorre quando existe uma divergência entre as expectativas dos gestores e os resultados obtidos, e esta divergência é identificada e corrigida (ARGYRIS e SCHÖN, 1996). Desta forma, o aprendizado sobre a crise é definido como a identificação e a implantação coletiva de práticas e comportamentos que aprimoram a resposta de uma organização durante uma crise (MOYNIHAN, 2008). De acordo com Devereil (2009), os períodos de crise podem, e devem, ser utilizados pelas organizações como eventos que estimulam o aprendizado organizacional, não apenas sobre a crise, mas também sobre a propriedade de sua estrutura e de suas rotinas. Desta forma, os processos de aprendizagem inter-crise ocorrem durante a Fase de Recuperação e podem resultar não só em melhorias para a resposta da organização frente a eventos de crise, como também pode ocasionar mudanças estruturais e otimização das rotinas organizacionais, visando melhor desempenho da instituição (BOIN *et al.*, 2009; DEVERELL, 2009).

Após apresentar os principais conceitos e posicionamentos paradigmáticos existentes na literatura especializada em crises organizacionais e gestão de crises, passa-se para a análise das teorias existentes sobre liderança nas organizações. A partir de então, será feita uma análise crítica para identificar pontos não explorados nas teorias existentes sobre liderança e gestão de crises que sejam de interesse para este trabalho.

### 3 O PROBLEMA DA LIDERANÇA EM MOMENTOS DE CRISE

O objetivo deste capítulo é apresentar as principais teorias existentes na literatura especializada sobre liderança organizacional, identificando pontos pouco explorados e de interesse para esta pesquisa. Ao final do capítulo, é feita uma análise crítica a respeito das teorias gerais sobre liderança em momentos de crise, defendendo a necessidade de construção de uma teoria substantiva para explicar os processos de liderança durante a resposta a uma crise organizacional.

O argumento principal baseia-se na multiplicidade de abordagens ontológicas e epistemológicas na pesquisa sobre liderança, resultando em teorias prescritivas limitadas, que, em alguns momentos, deixam de considerar a vasta quantidade de aspectos teóricos envolvidos nos processos de liderança em momentos de crise e, em outros casos, carecem de comprovação empírica. Logo, a explicação dos processos de liderança desencadeados em momentos de crise organizacional, a partir das teorias gerais existentes, é comprometida em termos de precisão e relevância.

#### 3.1 DEFININDO LIDERANÇA ORGANIZACIONAL

O termo “liderança” é uma palavra muito utilizada no vocabulário comum e que foi incorporada em pesquisas científicas sem ser precisamente redefinida (YUKL, 2006). Depois de realizar uma extensa revisão da literatura sobre liderança, Stogdill (1974) concluiu que existe praticamente o mesmo número de definições sobre liderança e a quantidade de autores que tentou definir este conceito. Ademais, o número de trabalhos sobre liderança continua crescendo e a amplitude de conceitos varia cada vez mais (NORTHOUSE, 2007; STOGDILL, 1974; YUKL, 2006).

Com o intuito de evitar a diversidade de conceitos, este trabalho irá adotar a abordagem apresentada por Northouse (2007) para o termo “liderança”. De acordo com o autor, existem alguns componentes centrais a todas as definições de liderança: (1) a liderança é um processo; (2) a liderança envolve influência; (3) a liderança ocorre em um contexto de grupo; e (4) a liderança busca atingir um objetivo, ou mais (NORTHOUSE, 2007). Com base nestes componentes, a seguinte definição de liderança será adotada neste texto: **liderança é um processo, no qual um indivíduo influencia um grupo de indivíduos para alcançar um objetivo comum.**

A definição de liderança como um processo significa que este fenômeno não é um evento isolado. Pelo contrário, o fenômeno da liderança é um evento transacional, que tem lugar no relacionamento entre o líder e seus seguidores. Ao assumir que a liderança é um processo, passa-se a identificar uma relação biunívoca entre o líder e seus seguidores, sendo que o líder, ao mesmo tempo, afeta e é afetado por eles. Isto enfatiza que a liderança não é um evento linear, unidirecional, sendo exatamente o contrário, um evento interativo e bidirecional. Desta forma, o fenômeno da liderança passa a ser um processo social, construído por um grupo de pessoas.

Os grupos sintetizam o contexto no qual a liderança ocorre. É dentro deste contexto que irão ocorrer tentativas de influência. A liderança concretiza a influência dentro do grupo, seja ele um conjunto pequeno de pessoas ou uma organização inteira. Neste ponto, esclarece-se que os processos de influência são centrais para a existência da liderança (YUKL, 2006). Sem influência, a liderança simplesmente não existe. Estas tentativas de influência são relacionadas com a busca por objetivos. Isto significa que a liderança tem forte relação com a condução de um grupo de pessoas em direção ao alcance de um objetivo.

Para Northouse (2007), as pessoas que se engajam em processos de liderança são denominadas como líderes, ao passo que as pessoas que sofrem influência dos líderes são denominadas como seguidores, ou liderados. Tanto os líderes quanto os seguidores estão envolvidos na construção de processos de liderança (NORTHOUSE, 2007). A utilização desta abordagem sobre liderança permite que qualquer membro de um sistema social possa exercer a liderança. Desta forma, a prática da liderança deixa de estar atrelada a uma determinada posição na hierarquia da empresa. Todas as pessoas podem exercer influência para alcançar um objetivo, independente da função que vem a exercer (YUKL, 2006). Espera-se, com isso, obter uma definição mais abrangente a respeito de liderança, de forma que seja possível identificar processos emergentes, onde uma pessoa exerce influência sobre outra(s), independente de sua posição formal na estrutura de uma organização (HEIFETZ, 1994; NORTHOUSE, 2007).

### **3.1.1 Os conceitos de influência, poder e autoridade**

Conforme visto anteriormente, os processos de influência são centrais para a prática da liderança. Porém, os termos influência, poder e autoridade são utilizados frequentemente em contextos diferentes, criando a necessidade da delimitação destes conceitos.

Influência significa o efeito exercido por uma parte (agente) sobre outra (alvo), sendo que este efeito pode ocorrer sobre pessoas, coisas ou eventos. No caso de ser exercida sobre pessoas, a influência incide sobre as atitudes, percepções e comportamentos da pessoa-alvo, ou uma combinação destes fatores (YUKL, 2006). Por outro lado, o conceito de poder é importante para compreender como as pessoas são capazes de se influenciar, umas às outras, nas organizações (MINTZBERG, 1983; PFEFFER, 1992). O conceito de poder traduz a capacidade de uma pessoa – agente – influenciar a(s) pessoa(s)-alvo (YUKL, 2006). Para Northouse (2007), o conceito de poder é relacionado à prática da liderança porque é parte do processo de influência. De acordo com o autor, poder deve ser entendido como potencial, ou capacidade, de influência. As pessoas têm poder quando têm a habilidade para afetar as crenças, atitudes e linhas de ação de outras pessoas (NORTHOUSE, 2007).

Poder é uma variável dinâmica, que muda de acordo com as pessoas envolvidas e de acordo com a situação vivenciada (MINTZBERG, 1983). As formas como o poder é utilizado, bem como as suas fontes de origem, podem variar rapidamente, sendo necessário identificar os tipos e as fontes de poder. French & Raven (1959) desenvolveram uma taxonomia para explicar as fontes de poder. Segundo os autores, existem cinco bases relevantes para a origem do poder de uma pessoa sobre outra, conforme ilustrado na Figura 08. As fontes de poder podem ter origem no poder de recompensa, poder coercitivo, poder legítimo, poder de especialista e poder de referência (FRENCH e RAVEN, 1959).

Figura 08 – As cinco fontes de poder.

<b>A Taxonomia de Fontes de Poder desenvolvida por French e Raven (1959)</b>	
<b>Poder de Recompensa</b>	A pessoa-alvo concorda com a influência para obter recompensas controladas pelo agente.
<b>Poder Coercitivo</b>	A pessoa-alvo concorda com a influência para evitar punições controladas pelo agente.
<b>Poder Legítimo</b>	A pessoa-alvo concorda com a influência porque acredita que o agente tem o direito de fazer solicitações e ela tem a obrigação de cumpri-las.
<b>Poder de Especialista</b>	A pessoa-alvo concorda com a influência porque acredita que o agente detém o conhecimento necessário para decidir o que deve ser feito.
<b>Poder de Referência</b>	A pessoa-alvo concorda com a influência porque ela admira o agente ou se identifica com ele, e fará o que for necessário para ganhar a sua aprovação.

Fonte: Adaptado de French e Raven, 1959.

Além da taxonomia desenvolvida por French e Raven (1959), outra conceitualização a respeito das bases de poder aceita na literatura é a dicotomia entre os tipos de poder nas organizações, que pode ser dividido em dois tipos: o poder de posição e o poder pessoal (BASS, 1960; ETZIONI, 1991). O poder de posição é o poder derivado da posição hierárquica da pessoa na organização. Em outras palavras, é o potencial de influência que uma pessoa possui por ter uma posição hierárquica superior à dos seus seguidores. De acordo com Northouse (2007), este tipo de poder inclui as seguintes fontes de poder: poder legítimo, poder de recompensa e poder coercitivo. Desta forma, um líder que possui poder de posição poderá lançar mão destas três fontes de poder (NORTHOUSE, 2007).

Por outro lado, o poder pessoal é o potencial de influência que uma pessoa tem em decorrência de características pessoais que a tornam um líder. Assim, os seguidores identificam o líder como uma pessoa que merece ser seguida. De acordo com Northouse (2007), este tipo de poder inclui as seguintes fontes de poder: poder de referência e poder de especialista. Com isso, um líder que possui poder pessoal poderá utilizar estas duas fontes de poder para influenciar seus seguidores (NORTHOUSE, 2007).

Estes dois tipos de poder são relativamente independentes e cada um deles possui componentes distintos, mas que podem se sobrepor. Assim, um líder pode possuir os dois tipos de poder e, de acordo com a situação, poderá utilizá-los separadamente ou em conjunto (YUKL e FALBE, 1991). A figura 09 resume os dois tipos de poder e as fontes de poder que se relacionam com eles.

Figura 09 – Os tipos e fontes de poder.

Tipo de Poder	Poder de Posição	Poder Pessoal
Fontes de Poder	Poder Legítimo	Poder de Referência
	Poder de Recompensa	Poder de Especialista
	Poder Coercitivo	

Fonte: Adaptado de Northouse (2007).

Após definir o conceito de influência e poder, não se pode deixar de abordar o conceito de autoridade, que também é ligado ao exercício da liderança. De acordo com Yukl (2006), a autoridade envolve os direitos, prerrogativas, obrigações e deveres associados a uma posição particular dentro de uma organização ou sistema social. A autoridade de um líder geralmente inclui o direito de decidir em nome da organização ou então de fazer solicitações diretas aos seus subordinados que, diante

da autoridade do líder, têm a obrigação de obedecer (YUKL, 2006). Percebe-se que a definição de Yukl (2006) é fortemente relacionada com a hierarquia de uma organização ou sistema social.

Por outro lado, Heifetz (1994) desenvolveu uma definição de autoridade que extrapola as relações hierárquicas. Para este autor, autoridade é melhor definida em termos de “poder conferido para a realização de um serviço” (Heifetz, 1994, p. 57). Por meio desta definição, o autor pretende chamar a atenção para dois fatos relacionados ao exercício da autoridade como forma de gerar influência: primeiro, a autoridade é conferida às pessoas e, da mesma forma, também pode ser retirada; segundo, a autoridade é conferida como parte de uma troca entre líder e seguidores. A falta de sucesso no cumprimento dos termos desta troca aumenta o risco de que ele perca a autoridade que lhe foi confiada ou que ela seja dada a outra pessoa que demonstre maior capacidade de lidar com as expectativas dos seguidores (HEIFETZ, 1994).

### 3.2 AS PRINCIPAIS TEORIAS SOBRE LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

Após definir o conceito de liderança e padronizar o entendimento acerca dos fenômenos sociais “influência”, “poder” e “autoridade”, serão revisadas as principais teorias e abordagens da liderança no contexto das organizações. Não será dado um tratamento exaustivo às teorias e abordagens, contudo as pressuposições e os aspectos-chave daquelas mais influentes no estudo das organizações serão examinados.

O fenômeno da liderança ocorre no dia-a-dia das organizações e envolve processos de influência entre o líder e seu(s) seguidor(es), levando-se em conta o contexto de cada situação em que ocorre este relacionamento, além de considerar aspectos do ambiente organizacional como, por exemplo, a cultura da organização, seus *stakeholders*, entre outros pontos. Desta forma, as teorias e abordagens da liderança podem enfatizar aspectos diferentes do fenômeno da liderança e estão agrupadas de acordo com o nível de análise que utilizam como foco principal, conforme segue:

- a. Teorias com foco no líder: estas abordagens concentram-se apenas nas características ou nos comportamentos do líder, considerando todos os demais elementos (por exemplo, os seguidores ou o contexto organizacional) como estáticos;
- b. Teorias centradas no contexto: estas teorias se concentram no aspecto contingencial da liderança,

demonstrando que os líderes devem alterar o seu comportamento de acordo com as situações vivenciadas. Desta forma, o aspecto central para a liderança seria o contexto;

c. Teorias fundamentadas nos relacionamentos líder/seguidor: estas abordagens consideram a díade líder-seguidor e as variáveis que interferem neste relacionamento;

d. Teorias com foco nos relacionamentos do grupo: estas abordagens oferecem uma perspectiva da liderança como um trabalho de adaptação necessário para promover mudanças dentro de um grupo de pessoas. Assim, o nível de análise passa a ser o grupo de pessoas, seja ele representado por uma organização, comunidade ou sociedade.

Ressalta-se que as principais teorias e abordagens existentes na literatura estão no nível de análise dos relacionamentos entre líder e seguidor. No entanto, tendo em vista os objetivos desta pesquisa, há especial interesse nas teorias com foco nos relacionamentos do grupo. Considerando também a grande quantidade de teorias e de abordagens da liderança existentes na literatura, optou-se em fazer uma revisão daquelas mais representativas e que constam nos textos mais tradicionais sobre liderança nas organizações (BASS, 1990; 1960; BRYMAN, 1996; BURNS, 1978; HEIFETZ, 1994; NORTHOUSE, 2007; RICKARDS e CLARK, 2006; YUKL, 2006).

### **3.2.1 As teorias com foco no líder**

Neste nível de análise estão as teorias da liderança que focalizam os atributos ou os comportamentos do líder como centrais para o exercício da liderança. Apesar da liderança ser concebida anteriormente como um processo de influência, a teoria dos traços e a teoria dos estilos focalizam apenas o líder, sem considerar a relevância dos outros elementos necessários para o exercício da liderança, como, por exemplo, o contexto da organização ou as diferenças entre os liderados.

#### **3.2.1.1 A Teoria dos Traços**

A Teoria dos Traços marca o início das tentativas de se estudar sistematicamente o exercício da liderança. Também conhecida como “Teoria do Grande Homem”, esta abordagem dominou os estudos sobre liderança até o final da década de 40 (BRYMAN, 1996; NORTHOUSE, 2007). O ponto central da teoria é a tentativa de identificar os principais traços físicos e de personalidade que mais influenciavam o exercício da liderança (STOGDILL, 1974). Os traços são características físicas que

demonstram a diferença entre os líderes e seus seguidores, abrangendo traços físicos, habilidades e características da personalidade (RICKARDS e CLARK, 2006).

A premissa básica por trás desta abordagem é a de que as pessoas são líderes naturais, e apresentam esta predisposição para o exercício da liderança porque possuem certas características que as demais pessoas não têm (YUKL, 2006). Como esta teoria assume que existem características pessoais que diferenciam os líderes de seus seguidores, as linhas de pesquisa nesta abordagem estão centradas na identificação destas características (NORTHOUSE, 2007). O cerne dos estudos foi a identificação das características individuais, geralmente relacionadas com a personalidade de uma pessoa, que favorecem o exercício da liderança (KIRKPATRICK e LOCKE, 1991). De acordo com Northouse (2007), uma extensa lista de características dos líderes resultou das pesquisas realizadas com a abordagem dos traços. Entre todos os traços que resultaram dos estudos, cinco deles são centrais, por aparecer em todos os trabalhos: inteligência, auto-confiança, determinação, integridade e sociabilidade (NORTHOUSE, 2007).

Contudo, a Teoria dos Traços foi fortemente criticada pela sua simplicidade teórica, já que considera o líder como elemento central no exercício da liderança e desconsidera outros fatores importantes, como o contexto ou os seguidores (NORTHOUSE, 2007; YUKL, 2006). Além disso, a grande quantidade de traços que resultaram destas pesquisas pode ser atribuída à dificuldade de se definir os traços de personalidade (JUDGE *et al.*, 2002).

Desta forma, embora as evidências apontem na direção de que existem traços associados à liderança, também existem evidências que demonstram a limitação da teoria dos traços em sua forma “pura”, o que justifica o surgimento de outras teorias da liderança a partir da década de 1950, que buscavam preencher as lacunas deixadas pela abordagem dos traços (BASS, 1990).

### 3.2.1.2 A Teoria dos Estilos e a Teoria das Habilidades

A Teoria dos Estilos e a Teoria das Habilidades surgiram a partir das críticas feitas à Teoria dos Traços. Este posicionamento crítico abriu espaço para que outras características dos líderes fossem levadas em consideração, fazendo com que o foco sobre os traços, geralmente encarados como inatos e invariáveis, fosse alterado para uma ênfase em habilidades e estilos que podem ser aprendidos e desenvolvidos (BLAKE e MOUTON, 1964; KATZ, 1955). De acordo com Bryman



(1996), a Teoria dos Estilos e a Teoria das Habilidades foram dominantes entre as décadas de 1950 e 1960.

A ênfase desta abordagem está no comportamento dos líderes, concentrando-se apenas nas habilidades que o líder possui e verificando o comportamento adotado por ele, de acordo com as habilidades que venha a possuir. Cabe esclarecer que as pesquisas realizadas com esta abordagem apresentavam metodologias que não consideravam nenhum tipo de variável situacional, como, por exemplo o grau de dificuldade da tarefa ou as diferenças entre os seguidores (NORTHOUSE, 2007).

As habilidades dos líderes poderiam se manifestar de três formas: técnicas, humanas e conceituais. Os líderes poderiam apresentá-las separadamente ou em conjunto. As habilidades técnicas dizem respeito ao conhecimento técnico de um determinado tipo de atividade. As habilidades humanas resumem a capacidade de um líder para estimular os seus seguidores a trabalhar de forma cooperada, enfatizando as relações humanas, e as habilidades conceituais resumem a aptidão para modelar idéias e conceitos abstratos (KATZ, 1955).

A partir da combinação destas habilidades, o comportamento do líder poderia ser dividido em duas categorias: orientação à tarefa (ou de iniciação de estrutura) e orientação aos relacionamentos (ou comportamento de consideração). De acordo com Yukl (2006), esta classificação foi resultado de análises fatoriais das respostas dos seguidores sobre o comportamento dos líderes, a partir de pesquisas realizadas sob a forma de questionários (YUKL, 2006). O objetivo principal desta abordagem era explicar a forma pela qual os líderes combinam estes comportamentos para obter resultados junto aos seus subordinados (NORTHOUSE, 2007).

Como resultado destas pesquisas, surgiu o *grid* gerencial, ou *grid* da liderança (BLAKE e MOUTON, 1964), que mapeou o comportamento dos líderes, dividindo-os em duas possibilidades: preocupação com a produção ou preocupação com as pessoas. A partir desta divisão, o estilo do líder variava de acordo com os níveis de preocupação com a produção e/ou com as pessoas, resultando em quatro estilos de liderança (NORTHOUSE, 2007). Blake & Mouton (1964) sugerem que os melhores líderes seriam aqueles que apresentam alta preocupação com a produção e alta preocupação com as pessoas.

Entretanto, as evidências empíricas não sustentam esta proposição (NORTHOUSE, 2007; YUKL, 2006). Além disso, esta abordagem sofreu críticas porque não se preocupava com o contexto das situações que exigiam o exercício da liderança. Cabe ressaltar que, mesmo diante das críticas sofridas e das evidências inconclusivas sobre

a relação dos comportamentos da liderança, considerados de forma isolada, e os resultados alcançados, a Teoria das Habilidades e a Teoria dos Estilos contribuíram para o avanço dos estudos da liderança, tanto em termos metodológicos quanto conceituais, pois permitiram a combinação de diferentes habilidades e estilos dos líderes diante de situações e tarefas distintas, que exigiam comportamentos diferentes de acordo com cada situação (NORTHOUSE, 2007; YUKL, 2006).

### **3.2.2 As teorias centradas no contexto**

A principal limitação existente nas teorias com foco no líder, na sua forma original, é ter considerado apenas o líder como figura relevante no processo da liderança. As teorias com foco no contexto foi uma ruptura em relação às teorias com foco no líder, pois sugere que são os fatores situacionais que determinam quem vai emergir como líder, ao invés de características inatas ao líder (BASS, 1990). De acordo com Bryman (1996), a Abordagem Situacional e a Teoria Contingencial foram dominantes entre as décadas de 1970 e 1980.

#### **3.2.2.1 A Abordagem Situacional**

Esta abordagem surgiu das críticas existentes acerca da Teoria das Habilidades e Teoria dos Estilos. Estas críticas estavam fundamentadas no fato de que não existe um estilo comportamental único que assegure o exercício eficaz da liderança. Pelo contrário, o comportamento dos líderes depende das variáveis situacionais (NORTHOUSE, 2007; YUKL, 2006).

A premissa básica da Abordagem Situacional é a de que diferentes situações criam a necessidade de estilos diferentes de liderança (NORTHOUSE, 2007). Hersey & Blanchard (1988) desenvolveram uma teoria que busca alinhar os quatro estilos de liderança resultantes da Teoria dos Estilos (obtidos por meio de quatro quadrantes, a partir da combinação da orientação à tarefa e da orientação às relações) com quatro níveis diferentes de maturidade dos seguidores (HERSEY e BLANCHARD, 1988). Ao confrontar os estilos de liderança com o nível de maturidade dos subordinados, os autores cunharam quatro estilos de liderança situacional, denominados: (1) estilo diretivo; (2) estilo treinador; (3) estilo de apoio; e (4) estilo de delegação.

No entanto, as evidências sugerem que apenas o primeiro quadrante desta teoria – a adoção do estilo diretivo quando o nível de maturidade do subordinado for baixo – apresenta índices aceitáveis de

efetividade. Nos demais casos, os resultados empíricos são inconclusivos (NORTHOUSE, 2007; YUKL, 2006).

### 3.2.2.2 A Teoria Contingencial

A Teoria Contingencial foi desenvolvida por Fiedler e Chemers (1974) e também parte do pressuposto de que o contexto é a principal variável para o desenvolvimento do fenômeno da liderança. Os autores consideram três variáveis situacionais: (1) as relações entre os líderes e os seguidores, que pode variar de boa a deficiente; (2) a estrutura da tarefa, que pode ser altamente estruturada ou não-estruturada; e (3) o poder da posição do líder, que pode variar de forte a fraco (FIEDLER e CHEMERS, 1974).

A partir da combinação destas três variáveis, os autores propõem oito células de contextualização situacional, analisando qual o perfil ideal de liderança para cada célula. Com isso, a organização deve alocar o líder certo na situação certa, buscando “encaixar” o líder mais adequado para cada situação (FIEDLER *et al.*, 1976). Existem situações onde é melhor um líder voltado para as tarefas e outras situações que requerem um líder com ênfase nas relações. No entanto, esta abordagem não explica porque determinados estilos de liderança são mais adequados em certas situações do que em outras (NORTHOUSE, 2007).

De acordo com Yukl (2006), a principal diferença entre a Abordagem Situacional e a Teoria dos Estilos diz respeito ao grau de flexibilidade do líder em alterar os estilos de liderança. Na primeira abordagem, Hersey & Blanchard (1988) advogam que o líder tem competência para modificar seu estilo de acordo com a situação. Por outro lado, a Teoria Contingencial de Fiedler e Chemers (1974) defende que, ao trocar a situação, deve-se alterar o líder, em busca de uma pessoa que tenha o estilo mais adequado para a nova situação.

Deve-se salientar que a maior contribuição destas teorias foi agregar a realidade situacional ao exercício da liderança. Entretanto, as teorias como foco no contexto estão baseadas no fato de que existe um conjunto limitado de variáveis situacionais que determinam os estilos de liderança. De acordo com Bass (1990), esta é a maior fragilidade destas teorias, pois, a partir do momento que levam em consideração a adequação do líder a uma pequena quantidade de variáveis situacionais, elas deixam de considerar outras variáveis que também influenciam o exercício da liderança, como o temperamento do líder ou a cultura da organização (BASS, 1990).

### 3.2.3 Teorias fundamentadas nos relacionamentos líder-seguidor

Em contraste com as teorias centradas no contexto, que consideram a adequação do líder às variações situacionais, as teorias fundamentadas nos relacionamentos entre o líder e seu(s) seguidor(es) conceitua a liderança a partir das interações recíprocas entre o líder e o(s) liderado(s). Desta forma, não apenas o líder deve se adequar aos fatores situacionais, mas também alguns fatores existentes no contexto devem se adequar ao líder, a exemplo dos seus seguidores (NORTHHOUSE, 2007; YUKL, 2006). De acordo com Bryman (1996), estas teorias surgiram com força a partir do final da década de 1970 e durante a década de 1980. Além disso, Bryman (1996) destaca que a década de 1990 foi muito produtiva em termos de novas abordagens para a teoria da liderança, o que faz com que as teorias fundamentadas nos relacionamentos líder/seguidor tenham que dividir espaço com outras teorias e abordagens.

#### 3.2.3.1 A Teoria LMX (Leader-Member Exchange)

A teoria da troca líder-membro (LMX) apresentou uma maneira inovadora para conceitualizar o fenômeno da liderança, pois está centrada nas interações entre líderes e seguidores. A teoria LMX adota os relacionamentos diádicos entre líderes e liderados como o ponto principal do processo da liderança e chama a atenção dos pesquisadores para as diferenças que devem existir na interação entre o líder e cada um dos seus seguidores (NORTHHOUSE, 2007). Esta teoria demonstra como este relacionamento de troca entre o líder e seguidor evolui à medida que ambos se influenciam e negociam seus papéis na organização (YUKL, 2006).

Esta abordagem define dois tipos de relação diádica entre o líder e um subordinado: as relações *in-group* e as interações *out-group* (DANSEREAU *et al.*, 1975). As relações *in-group* são aquelas baseadas em responsabilidades ampliadas e negociadas para a atuação dos liderados, de maneira que o subordinado agrega novas tarefas, além daquelas já fixadas pela estrutura formal da organização. Por outro lado, as relações *out-group* são aquelas que se limitam às atribuições previamente definidas pelo contrato formal de cada subordinado. Com isso, as relações *in-group* devem ser estimuladas pelo líder de um determinado grupo de pessoas, de maneira a diminuir a ocorrência de relações do tipo *out-group* (GRAEN e SCANDURA, 1987).

Para Northouse (2007), um dos pontos fortes desta teoria é a abordagem descritiva para explicar como os líderes tendem a delegar

mais atribuições a alguns seguidores (*in-group*) ao invés de outros (*out-group*). Outra questão relevante diz respeito à demonstração da existência de um relacionamento bidirecional entre líder e seguidor. Porém, Yukl (2006) chama a atenção para o fato de que, mesmo que a teoria LMX tenha iniciado a partir de um viés descritivo, com o passar dos anos ela adotou uma postura mais prescritiva. Com este novo viés prescritivo, a teoria LMX falha ao não explicar como se constituem as interações de alta qualidade. Além disso, ao adotar apenas a análise da díade líder-seguidor, esta teoria deixa de considerar os processos sociais que se constroem com a participação de mais do que duas pessoas, deixando de lado a dinâmica social e outros fatores situacionais (YUKL, 2006).

### 3.2.3.2 A Teoria da Liderança Carismática

A palavra carisma foi utilizada inicialmente para descrever um dom especial que alguns indivíduos possuem, expresso em características de suas personalidades, e que lhes garante a possibilidade de realizar coisas extraordinárias (WEBER, 1947). Apesar da ênfase que Weber atribuiu ao carisma como característica da personalidade de algumas pessoas, ele também reconhece o papel relevante prestado pelos seguidores para validar a existência de carisma sobre os líderes (BRYMAN, 1992; HOUSE, 1976).

Na Teoria da Liderança Carismática, House (1976) sugere que os líderes carismáticos possuem características de personalidade – como valores sólidos, dominância e desejo de influenciar as pessoas – que geram efeitos carismáticos sobre seus seguidores – a exemplo de confiança, obediência, identificação com o líder, entre outros efeitos. Por esta razão, Northouse (2007) destaca que a abordagem carismática resgata a teoria dos traços. Apesar da tendência em se analisar os indivíduos separadamente, a Teoria Carismática considera o conjunto líder-seguidor como unidade de análise. Assim, considera-se em conjunto o líder que possui um conjunto de seguidores, ou o seguidor que se identifica com o líder (YUKL, 2006).

Um dos méritos da Teoria Carismática é a consideração de variáveis situacionais que extrapolam o relacionamento líder-seguidor, embora este seja a principal unidade de análise. Reconhece-se que outros eventos podem afetar este relacionamento e facilitar a emergência dos líderes carismáticos, como, por exemplo, tarefas complexas, seguidores inexperientes ou eventos de crise (YUKL, 2006). Cabe esclarecer que, mesmo que considere estas variáveis situacionais, elas são tratadas de forma secundária, pois a principal unidade de análise

continua sendo a díade líder-seguidor (BRYMAN, 1992). Por outro lado, a abordagem carismática deixa claro a possibilidade de manipulação dos seguidores pelo líder, trazendo à tona questões éticas sobre a utilização da liderança carismática (NORTHHOUSE, 2007). Além disso, a abordagem carismática também é criticada por não descrever com clareza quais são os mecanismos psicológicos e cognitivos que permitem o desenvolvimento de efeitos carismáticos sobre os seguidores (YUKL, 2006).

### 3.2.3.3 A Teoria da Liderança Transformacional

De acordo com Northouse (2007), uma das teorias surgidas nos anos 1980 que mais tem recebido atenção da literatura é a transformacional. A Teoria da Liderança Transformacional é parte do paradigma da “Nova Liderança”, que chama a atenção para os elementos carismáticos e afetivos da liderança (BRYMAN, 1996). Um dos motivos para a grande popularidade desta teoria reside na ênfase que ela oferece aos processos de motivação intrínseca e de desenvolvimento dos seguidores (BASS e RIGGIO, 2006).

O trabalho que marcou a liderança transformacional foi o de Burns (1979), que diferenciou a liderança transacional da liderança transformacional a partir de uma perspectiva histórica das ciências políticas. A partir de então, Bass (2006) estendeu a teoria da liderança transformacional de Burns (1979), aliando-a à teoria da liderança carismática de House (1976) e oferecendo maior ênfase aos seguidores (NORTHHOUSE, 2007).

Ao desenvolver esta teoria, Burns (1978) tentou ligar os papéis a serem desenvolvidos pelos líderes e pelos seguidores, descrevendo os líderes como pessoas que motivam os seguidores para alcançar os objetivos de ambos. Para o autor, a liderança difere do poder porque não se separa das necessidades dos seguidores (BURNS, 1978). Com o objetivo de suprir as necessidades dos seguidores, Burns identificou dois tipos de liderança: a liderança transacional e a liderança transformacional. A liderança transacional ocorre quando o contato entre o líder e seus seguidores existe com o propósito de efetuar trocas de valor, podendo envolver aspectos econômicos, políticos ou psicológicos. Por outro lado, a liderança transformacional se desenrola quando existe o engajamento dos envolvidos de tal forma que líderes e seguidores evoluem juntos para níveis superiores de motivação e moralidade (BURNS, 1978; 2003).

O líder transformacional é atento às necessidades dos seguidores e faz o possível para que o liderado consiga alcançar seu pleno

potencial. Para tanto, esta teoria leva em consideração 4 elementos: influência idealizada, motivação inspiracional, estimulação intelectual e consideração individualizada (BASS e RIGGIO, 2006). Por meio destes elementos, a liderança transformacional espera: (1) elevar os níveis de consciência dos seguidores a respeito do valor e importância dos objetivos estabelecidos; (2) levar os seguidores a transcender seus próprios interesses, para o bem da organização; (3) mover os seguidores para buscar necessidades cada vez mais amplas (BASS, 1990).

Northouse (2007) aponta que, embora a teoria transformacional tenha o mérito de chamar a atenção das lideranças para as necessidades dos seguidores e a evolução coletiva do grupo para níveis superiores de motivação e moralidade, esta teoria apresenta uma grande deficiência ao não demonstrar como estes processos acontecem. Por esta razão, falta clareza conceitual para comprovar o funcionamento da teoria (NORTHOUSE, 2007). Além disso, a teoria transformacional mantém o foco estreito das relações diádicas entre líderes e seguidores, sem se preocupar com outras variáveis situacionais que resultam dos processos sociais do grupo, como a cultura organizacional, por exemplo (YUKL, 2006).

### **3.2.4 As teorias com foco nos relacionamentos do grupo**

As teorias fundamentadas nos relacionamentos líder-seguidor permitiram a evolução da teoria da liderança a partir do momento que demonstram a existência de um processo recíproco de interações entre líder e seguidor. A partir desta percepção, muitas teorias se desenvolveram, como a liderança carismática, a liderança transacional e a liderança transformacional (YUKL, 2006). Entretanto, estas teorias ficam presas na análise da díade líder-membro como unidade de análise, sem descrever como os processos de interação entre eles se desenvolve e, mais problemático ainda, sem atentar para as variáveis sociais que ocorrem em grupos de mais de duas pessoas, como, por exemplo, a cultura da organização (NORTHOUSE, 2007).

Além disso, as teorias discutidas até agora descrevem o fenômeno da liderança como um fenômeno centrado na figura do líder, ou seja, há sempre a distinção entre líder e seguidor e, mais relevante ainda, a influência se inicia sempre com a atuação de um único líder. Para preencher estas lacunas, surgiram as teorias com foco nos grupos, que visam dar relevância aos processos de liderança centrados na coletividade de indivíduos. Com isso, a unidade de análise passa a ser o grupo de indivíduos, seja ele limitado por um time, uma organização, uma comunidade ou uma sociedade (YUKL, 2006). Estas teorias

surgiram a partir da década de 1990 e têm dominado o debate na literatura sobre liderança organizacional na primeira década do século XXI (BRYMAN, 1996; RICKARDS e CLARK, 2006).

### 3.2.4.1 A Abordagem dos Times

O estudo da liderança em grupos organizacionais ou times de trabalho começou a ganhar força na década de 1990 e o crescimento da teoria e pesquisa da liderança em times está ocorrendo de forma acelerada (HILL, 2007). De acordo com Yukl (2006), a consolidação do estudo da liderança em times de trabalho se dá por causa da tendência crescente nas organizações para estimular a formação de pequenos grupos de trabalho dedicados ao desenvolvimento de novos projetos ou à execução de um trabalho específico. Estes times de trabalho estão ganhando maior responsabilidade e estão sendo desenvolvidos com o intuito de descentralizar algumas decisões que antes eram realizadas por gerentes individuais, em busca de maior flexibilidade e agilidade nas organizações (YUKL, 2006).

Para Hill (2007), estes times são grupos organizacionais compostos por pessoas interdependentes, que compartilham os mesmos objetivos e que necessitam coordenar as suas atividades para atingir seus objetivos coletivos (exemplos: times de gerência de projetos, forças-tarefa, unidades de trabalho, times de qualidade, times de resposta à crises, etc.). Para Yukl (2006), os times são marcados por uma quantidade pequena de pessoas que dividem o mesmo propósito, possuem papéis interdependentes e habilidades complementares. Por se tratar de mais de duas pessoas, as abordagens diádicas sobre liderança não conseguem demonstrar os processos de interação no grupo e deixam de explicar a performance do time (YUKL, 2006).

A maioria das pesquisas é endereçada aos problemas existentes no trabalho de times organizacionais e nas alternativas viáveis para torná-los mais produtivos (ILGEN *et al.*, 1993). A pesquisa sobre a efetividade dos times organizacionais demonstra que o uso de times levou a um aumento na produtividade, utilização otimizada de recursos, melhores processos decisórios, produtos e serviços de maior qualidade e maior nível de inovação e qualidade (PARKER, 1990). Por outro lado, os fracassos organizacionais causados pela má atuação de times também são evidentes na literatura (NORTHOUSE, 2007). Assim, a pesquisa dos processos de liderança em times passou a considerar modelos mais complexos de interação, avaliando quantidades maiores de variáveis sobre a interação da equipe, ao invés de observar apenas o desempenho do time. Com isso, as pesquisas passaram a levar em consideração



aspectos afetivos, comportamentais e processos cognitivos desenvolvidos em conjunto pelo grupos passaram a ser considerados (ILGEN *et al.*, 2005).

O modelo de liderança em times observa a interação e a atuação do grupo por meio da análise do papel desenvolvido pelos líderes. Esta observação abrange três níveis de análise sobre as decisões da liderança: (1) se a decisão tomada diz respeito ao monitoramento das atividades do grupo ou à entrada em ação do time; (2) se a decisão tem relação com a tarefa a ser desenvolvida ou com o relacionamento do grupo; e (3) se a ação da liderança é interna ou externa ao grupo (HILL, 2007).

Percebe-se que a abordagem dos times mantém o papel do líder como o “motor” da equipe. O líder detém o papel central de levar o grupo em direção à efetividade, influenciando a equipe por meio de quatro tipos de processo: (1) processos cognitivos; (2) processos motivacionais; (3) processos afetivos; e (4) processos de coordenação (ZACCARO *et al.*, 2001). Além disso, o modelo demonstra a dinâmica da troca de papéis entre os líderes e os seguidores, permitindo que pessoas diferentes conduzam o grupo em momentos diferentes. Isto é possível porque o modelo não analisa o poder do líder, decorrente de sua posição formal na organização. Ao contrário, a abordagem dos times está centrada nas funções críticas a serem desenvolvidas pelo líder, independente de quem representa estes papéis (NORTHOUSE, 2007).

Embora a abordagem dos times apresente direções criativas para o desenvolvimento da teoria da liderança nas organizações, deve-se ressaltar que este modelo apresenta algumas fragilidades. Em primeiro lugar, o modelo mantém o foco no líder único. Embora defenda que o papel do líder possa ser exercido por pessoas diferentes, apenas um líder conduzirá o grupo, mesmo que exista a troca desse papel dentro da equipe. Além disso, o modelo não explica como ocorre este processo de troca de papéis no grupo. Outra crítica deste modelo afirma que a abordagem ainda é muito teórica e pouco prática. Não existe comprovação empírica e não apresenta soluções concretas para as organizações (NORTHOUSE, 2007; YUKL, 2006).

#### 3.2.4.2 A Liderança Distribuída

Com o objetivo de expandir a teoria da liderança organizacional e deixar de analisar somente a díade líder-seguidor, ou analisar a liderança dentro de um grupo de pessoas com o viés de que apenas um líder está exercendo influência, Gronn (2000) propõe uma nova arquitetura para a liderança, baseada em propriedades distribuídas. Por meio de uma abordagem que enfatiza uma visão dinâmica de papéis múltiplos,

emergentes e orientados a tarefas (GRONN, 2000), o autor admite a interação de influências múltiplas dentro do grupo e permite a reconceitualização dos processos de influência no fenômeno da liderança. Para que isto seja possível, o autor defende que o fenômeno de liderança deve ser estudado a partir de uma nova unidade de análise: a liderança distribuída (GRONN, 2002).

A liderança passa a ser entendida como o resultado de processos desenvolvidos pelo time, em conjunto. Quanto maior a capacidade de mobilização do grupo, maior a capacidade de liderança do time (DAY *et al.*, 2004). Para tanto, os autores demonstram a ocorrência de um ciclo de desenvolvimento da liderança no time, ao mesmo tempo em que as pessoas que compõem a equipe também se desenvolvem isoladamente. A capacidade de liderança do time contribui para o desempenho coletivo que, de forma recursiva, influencia a participação de todos os membros da equipe nos processos de liderança e, como resultado, permite que a capacidade de liderança do time se desenvolva ainda mais (DAY *et al.*, 2004).

Neste modelo existem variáveis moderadoras dos processos de liderança, consideram-se tanto as características individuais dos membros, quanto as características coletivas do grupo, e é considerado um processo de retroalimentação que desenvolve a capacidade de liderança do time. Assim, a capacidade de liderança passa a ser um atributo da equipe, inerente àquela coletividade, deixando de ser analisada simplesmente a díade líder-seguidor ou o líder isoladamente (DAY *et al.*, 2006).

De acordo com Yukl (2006), esta é uma grande vantagem da abordagem de liderança distribuída, uma vez que a observação da liderança em termos recíprocos, resultante de processos de influência recursiva, com origens variadas em um contexto sistêmico, é completamente diferente do estudo sobre os efeitos unidirecionais de um único líder sobre seus seguidores. Entretanto, o mesmo autor sugere que esta abordagem ainda é muito recente e necessita de novas abordagens de pesquisa para descrever e analisar, a partir de maior fundamento empírico, a natureza complexa dos processos de liderança em sistemas sociais (YUKL, 2006). Além disso, Northouse (2007) assevera que este modelo ainda não tem a consistência teórica necessária para que seja possível compreender a dinâmica que ocorre no grupo para negociar a participação dos membros da equipe nos processos de liderança inerentes à equipe (NORTHOUSE, 2007).

### 3.2.4.3 A liderança como mobilização do grupo para o trabalho adaptativo

Outra perspectiva sobre liderança organizacional que ganhou espaço na literatura especializada a partir do final da década de 1990 trata a liderança como um processo de mobilização de um grupo de pessoas em direção ao trabalho adaptativo (HEIFETZ, 1994). Assim como Gronn (2000), Heifetz (1994) também aborda o fenômeno da liderança como um processo compartilhado de capacitação de pessoas para realizar trabalhos coletivos de maneira efetiva. Nesta perspectiva, os processos de liderança não podem ser entendidos separadamente da dinâmica construída entre as pessoas que compõem o sistema social no qual ocorre a liderança (YUKL, 2006).

Heifetz (1994) contribui com a teoria da liderança ao agregar temas recorrentes na medicina, sua área de formação, à literatura organizacional. Por meio de uma analogia com as teorias adaptativas de Darwin, o autor buscou construir um conceito coerente, abrangente e operacional da liderança, de forma que a definição de liderança deixasse de ser uma construção abstrata e pudesse ser desenvolvida, aprendida e colocada em prática. Heifetz (1994) examinou os valores que estão por trás da liderança e construiu uma definição criteriosa, reconhecendo os aspectos normativos das definições e teorias já existentes, e evitando as armadilhas das abordagens dominantes sobre o tema, a exemplo das teorias centradas no líder, que deixam de considerar outras variáveis do fenômeno da liderança.

Heifetz (1994) defende que é útil definir a liderança como uma atividade concreta, exercida pelas pessoas. Desta maneira, o exercício da liderança envolve a mobilização de pessoas para enfrentar problemas difíceis por meio da adaptação às novas realidades. O líder, então, deve envolver as pessoas para enfrentar desafios, mudar suas perspectivas e aprender novas formas de trabalhar coletivamente (YUKL, 2006). Como consequência deste posicionamento, torna-se possível o exercício da liderança por pessoas que não possuem a autoridade formal decorrente da hierarquia organizacional, desde que elas auxiliem o grupo na realização do trabalho adaptativo (HEIFETZ e LINSKY, 2002).

O autor distingue o trabalho adaptativo do trabalho puramente técnico, afirmando que o trabalho adaptativo requer a mudança de valores defendidos por um grupo de pessoas. Desta forma, quando surgem problemas que o conjunto de normas e valores existentes no grupo não é capaz de solucionar, torna-se necessária a construção de novos valores para reduzir a lacuna que se formou entre os valores

existentes e a realidade (HEIFETZ, 1994). A liderança, então, passa a envolver o uso da autoridade – formal ou informal – para auxiliar os seguidores no trato de valores conflitantes, que emergem em ambientes de trabalho e culturas sociais de rápida mutação (NORTHOUSE, 2007). A incerteza trazida pela velocidade das mudanças faz com que as soluções já existentes na organização, comunidade ou sociedade não sejam suficientes para contornar as dificuldades existentes no novo contexto social. Heifetz (1994) defende que esta “dinâmica do desequilíbrio”, existente nas situações em que um grupo de pessoas deve desenvolver novos valores para enfrentar seus desafios, apresenta a área de atuação da liderança.

O líder representa os valores do grupo e busca alcançar os objetivos da coletividade de indivíduos. Esta perspectiva torna incompatível a noção de que liderar é influenciar o grupo para atender os objetivos exclusivos do líder (WILLIAMS, 2005), já que os resultados da liderança estão voltados para o grupo. Heifetz & Linsky (2002) asseveram que o modelo de liderança visionária, conduzida pelo posicionamento individual do líder, não é apenas insuficiente, mas é prejudicial para a evolução dos valores do grupo. Neste modelo, todas as variáveis situacionais tornam-se relevantes, pois interagem na dinâmica social e influenciam o exercício da liderança (HEIFETZ, 1994). Com isso, o autor demonstra que o exercício da liderança deve ser construído com o tempo, buscando constantemente diagnosticar a natureza da situação e do problema, além de sugerir diretrizes para experimentar e improvisar cursos de ação em situações de elevada incerteza (HEIFETZ, 1994; HEIFETZ e LINSKY, 2002).

A abordagem da liderança como mobilização do grupo para o trabalho adaptativo apresenta consistência teórica, pois busca conceitos da medicina e da biologia para avaliar a adaptação de grupos de pessoas diante de seus desafios. Heifetz (1994) busca justificar o modelo por meio da análise da trajetória de diversos líderes mundiais, a exemplo de Gandhi, Martin Luther King e outros. Entretanto, faltam dados empíricos que descrevam a dinâmica do trabalho adaptativo na realidade organizacional (NORTHOUSE, 2007).

Observadas as principais teorias existentes na literatura sobre liderança organizacional, a próxima seção busca analisar a produção bibliográfica acerca de liderança em momentos de crise.

### 3.3 A LIDERANÇA EM MOMENTOS DE CRISE ORGANIZACIONAL

Tradicionalmente, as organizações que vivenciam situações de crise adotam as práticas de Gestão de Crises existentes na literatura. Contudo, uma nova corrente está se desenvolvendo a partir da idéia de que as organizações não devem simplesmente gerenciar as situações de crise. Ao contrário, é necessária uma atuação decisiva das lideranças organizacionais, de forma a considerar a organização, a crise e o ambiente organizacional de maneira holística (BARTON, 2008; BOIN *et al.*, 2005; LAGADEC, 2009; MITROFF, 2004; QUARANTELLI *et al.*, 2006; ROSENTHAL *et al.*, 2001).

Mitroff (2004) demonstra as falhas existentes no pensamento corporativo convencional e nas organizações tradicionais que permitem a ocorrência dos eventos de crise. Além disso, o mesmo autor apresenta as falhas existentes nos modelos convencionais de gestão de crises que dificultam a resposta adequada às crises que vierem a acontecer. Mitroff (2004) defende que as ferramentas existentes para a gestão de crises, além dos modelos e pensamentos vigentes nas organizações, são, acima de tudo, modelos reativos, pois endereçam as respostas às crises apenas depois que elas ocorrerem. Isto cria a demanda por um modelo proativo de gestão de crises, voltado para a identificação das crises, preparação das organizações e o endereçamento de respostas, tudo de forma sistêmica e holística, que considere a organização, o ambiente e a crise como variáveis interdependentes de uma mesma realidade. Para tornar este modelo possível, é necessário o desenvolvimento da “*crisis leadership*” (MITROFF, 2004).

A *crisis leadership* – traduzida como liderança em momentos de crise – é caracterizada pela responsabilidade contínua de influenciar indivíduos de maneira a adaptar as práticas de gestão de crises continuamente, incorporando-as à realidade organizacional de maneira sistêmica, para atuar durante todos os estágios de uma crise (MITROFF, 2004). Outros autores concordam com Mitroff (2004) e enxergam a necessidade de desenvolvimento de um modelo específico de liderança para situações de crise (BARTON, 2008; BOIN, 2009; LAGADEC, 2009; ROUX-DUFORT, 2007).

O interessante é que autores com diferentes posicionamentos ontológicos se aproximaram para o estudo da liderança em momentos de crise, a partir do momento em que os autores sobre crises organizacionais concordaram que a natureza das crises mudou completamente e, com elas, a forma pela qual as organizações devem se

preparar e responder às crises também deve mudar (LAGADEC, 2009). Este posicionamento enfatiza a necessidade do desenvolvimento da *crisis leadership*, e pesquisadores subordinados a posicionamentos paradigmáticos diferentes passaram a contribuir para a emergente teoria sobre o tema.

Por ser uma abordagem nova, que busca unir as teorias existentes sobre gestão de crises às teorias de liderança organizacional já desenvolvidas, ainda existem poucos trabalhos empíricos sobre *crisis leadership*, e a maioria das pesquisas existentes durante a confecção deste trabalho apenas esboça modelos teóricos que venham a permitir o estudo sistemático da liderança em momentos de crise, conforme será visto a seguir.

### **3.3.1 A liderança carismática durante as crises organizacionais**

Um dos primeiros estudos que vincula o exercício da liderança aos momentos de crise foi apresentado por Hamblin (1958). Por meio da simulação de crises em grupos experimentais. O autor sugere que, quando comparados aos grupos que não vivenciaram momentos de crise, os grupos que se submeteram a momentos simulados de crise: (1) eram mais facilmente influenciados pelos líderes; e (2) apresentavam maior tendência para substituir os líderes que não obtinham sucesso em resolver a crise (HAMBLIN, 1958). Alguns estudos se seguiram, buscando compreender esta dinâmica, e concluíram que, sob condições de *stress* e ambigüidade, os membros do grupo conferem poder aos indivíduos que eles acreditam que irão remover a ambigüidade e o *stress*. A percepção sobre quais indivíduos possuem a capacidade para remover ambigüidade e o *stress* ocorre por meio de componentes carismáticos (BOAL e BRYSON, 1988; ROBERTS e BRADLEY, 1988).

A partir de então, criou-se uma corrente teórica que considera o surgimento de crises organizacionais como um evento motivador para a prática da liderança carismática nas organizações. Estes estudos afirmam que os líderes carismáticos possuem o perfil adequado para as demandas de uma crise organizacional, já que os eventos de crise trazem as variáveis situacionais necessárias para o exercício da liderança carismática (HOUSE *et al.*, 1991; HUNT, 1991; TRICE e BEYER, 1986).

No entanto, estudos empíricos demonstram que a relação entre crises organizacionais e o exercício de liderança carismática não ocorre na prática (PILLAI, 1996; PILLAI e MEINDL, 1998). Algumas pesquisas observam que a ocorrência de crises aumenta a percepção dos

seguidores a respeito do carisma dos líderes (HALVERSON *et al.*, 2004; PILLAI, 1996; PILLAI e MEINDL, 1998). Porém, isto não assegura o exercício da liderança carismática de acordo com o modelo proposto por House (1976). As pesquisas sugerem que os grupos que presenciaram momentos de crise avaliaram seus líderes com graus maiores de carisma, quando comparados aos grupos que não vivenciaram momentos de crise, somente nos casos em que os líderes obtiveram sucesso na resposta da crise (HALVERSON *et al.*, 2004). De fato, a presença da crise cria a oportunidade para a emergência de líderes carismáticos, porém a atuação carismática dos líderes somente é validada pelos seguidores nos casos de sucesso na resposta da crise (PILLAI, 1996). Este resultado é consistente com a idéia de que o carisma é validado pelo sucesso (WEBER, 1947). Outro trabalho confirma este posicionamento, ao demonstrar que a continuidade da crise e a permanência do sentimento de incerteza e stress entre os seguidores foram associados à redução progressiva das percepções de carisma dos líderes (PILLAI e MEINDL, 1998). Estes resultados são consistentes com uma visão construtivista da liderança, em que ocorre a construção do significado da crise de acordo com a sua evolução. Além disso, deve-se ressaltar a existência de autores que não consideram que a crise seja uma condição necessária para a existência de processos de liderança carismática nas organizações (CONGER e KANUNGO, 1994).

Por fim, alguns pesquisadores avaliam o apelo carismático exercido pelos líderes nos casos de crise, como forma de buscar a aprovação de seus seguidores (BLIGH *et al.*, 2004). Estes autores avaliaram a retórica do presidente americano após os atentados terroristas de 11 de setembro de 2001 e concluíram que os líderes tendem a adotar um discurso mais carismático em situações de crise, em busca da aprovação dos seguidores para as atitudes da liderança. Esta conclusão corrobora com as propostas de Howell & Avolio (1993), segundo os quais os momentos de crise podem ser utilizados por líderes carismáticos não-éticos para gerar manipulação dos seguidores por meio de apelos sistemáticos. Enquanto os líderes éticos tendem a utilizar a crise como uma experiência de aprendizado e reflexão para o futuro, com o intuito de aumentar a auto-estima dos seguidores, os líderes não-éticos utilizam o momento de crise para minar a auto-confiança dos liderados e incentivar um relacionamento de dependência entre líderes e seguidores (HOWELL e AVOLIO, 1993). Ressalta-se que a utilização de apelos carismáticos durante eventos de crise também não

correspondem ao exercício da liderança carismática “pura”, conforme proposto por House (1976).

### **3.3.2 A liderança como um processo político em momentos de crise**

O entendimento predominante nas organizações a respeito da gestão de crises é que a liderança organizacional representa o motor da instituição para conduzir a resposta à crise. Nesta abordagem, os líderes devem coordenar a gestão de crises em termos de comando e controle: os planos de crise, previamente desenvolvidos, apresentam os papéis dos gestores, funcionários e *stakeholders* durante um evento de crise, e demonstram como deverá acontecer a coordenação entre estes grupos. A partir daí, os líderes devem gerenciar esta rede de coordenação entre os grupos que se formaram e coordenar as ações de resposta à crise de maneira centralizada (TSANG, 2000). Quando a resposta adotada não é suficiente para resolver a crise, entende-se que uma maior coordenação entre os grupos é necessária, dependendo também de uma liderança mais forte e centralizadora. Como resultado, novos planos surgem para formalizar uma maior centralização de poder entre os líderes (FINK, 1986; KOVOOR-MISRA *et al.*, 2000). Este é o modelo que predominou nas organizações até o início do século XXI, baseado em papéis cartesianos e relacionamentos verticais (LAGADEC, 2009).

Com o objetivo de combater as limitações do modelo predominante, Boin *et al.* (2005) formularam uma nova abordagem para o estudo da liderança em momentos de crise, baseada no aspecto político que deve ser desenvolvido pelos líderes que enfrentam uma crise. De acordo com os autores, sempre que a crise ocorre em um ambiente democrático, os líderes devem gerenciar a crise no contexto de uma ordem política, legal e moral extremamente delicada, que pressiona a liderança organizacional a realizar uma troca entre considerações de efetividade e eficiência com outros valores existentes nas organizações (BOIN *et al.*, 2005).

A resposta à crise passa a figurar dentro de um contexto político, onde as ações da organização são tão importantes quanto a percepção que os *stakeholders*, internos e externos, possuem a respeito da resposta adotada pela organização. Por isso, além de agir contra a crise, os líderes devem negociar o entendimento dos *stakeholders* a respeito da crise (BOIN *et al.*, 2009). Para que isto seja possível, Boin *et al.* (2005), formularam um modelo que apresenta a liderança em momentos de crise a partir de cinco tarefas críticas: (1) a criação de sentido, (2) a tomada de



decisão, (3) a construção de significado, (4) o encerramento da crise; e (5) o aprendizado com a crise (BOIN *et al.*, 2005).

A primeira tarefa – criação de sentido – diz respeito ao processo de entendimento da crise, ou seja, os líderes devem perceber, a partir de indícios vagos e contraditórios, que algum evento extraordinário está se desenvolvendo, criando sentido para a crise e decidindo sobre o que ela se trata. A partir do entendimento sobre a crise, os líderes devem decidir quais os caminhos que a organização deverá tomar para contornar os efeitos da crise. A tomada de decisão durante uma crise envolve situações que os líderes não vivenciam na rotina da organização e, em muitos casos, tem relação com a troca de valores na organização. A partir de então, a terceira tarefa – a construção de significado – diz respeito aos processos desenvolvidos pelos líderes para comunicar aos *stakeholders* o significado da crise, criando sentido também para as decisões de ação que foram tomadas. A tarefa de encerramento diz respeito ao retorno à rotina da organização e a tarefa de aprendizado envolve a identificações das lições potenciais surgidas com a crise, que podem agregar novos conhecimentos para a organização (BOIN *et al.*, 2005).

Esta abordagem de liderança em momentos de crise apresenta a vantagem de mostrar dois lados distintos que os líderes devem enfrentar durante as crises: (1) lidar com os eventos “concretos” e as dificuldades “reais” decorrentes da crise; e (2) gerenciar a mobilização política e a instabilidade social ocorrida em decorrência da crise. Para tratar estes assuntos, Boin *et al.* (2005) desenvolveram um modelo construtivista de liderança em momentos de crise, baseado em cinco tarefas que devem ser realizadas pelos líderes. No entanto, esta abordagem constitui mais um enfoque normativo, que sugere as ações a serem tomadas pelos líderes em momentos de crise. Outro ponto fraco deste modelo é que ele ainda não possui embasamento empírico, pois não foram encontrados trabalhos que avaliam este modelo no dia-a-dia das organizações.

### **3.3.3 A liderança em contextos extremos**

Hannah *et al.* (2009) delimitaram o conceito de evento extremo e contexto extremo. Evento extremo diz respeito a um episódio ou ocorrência discreta, que pode resultar em consequências físicas, psicológicas ou materiais de magnitudes intoleráveis para os membros organizacionais, ou em proximidade física ou psico-social junto a eles. Um contexto extremo é definido como um ambiente onde um ou mais eventos extremos estão acontecendo, ou estão na iminência de acontecer, de forma a extrapolar a capacidade da organização para se

prevenir, e resultam em consequências físicas, psicológicas ou materiais de magnitudes intoleráveis para os membros organizacionais, ou em proximidade física ou psico-social junto a eles (HANNAH *et al.*, 2009).

De acordo com Hannah *et al.* (2009), o fenômeno da liderança em contextos extremos é uma das áreas menos pesquisadas no campo da liderança. Conforme observado anteriormente neste trabalho, esta é uma área de pesquisa que está ganhando relevância nos últimos anos e os poucos trabalhos publicados ainda não apresentam comprovação empírica. Além disso, os modelos desenvolvidos para abordar o fenômeno da liderança em momentos de crise ainda estão desenvolvendo a consistência teórica necessária para possibilitar a realização de estudos empíricos (HANNAH *et al.*, 2009).

Hannah *et al.* (2009) entendem que a falta de comprovação teórica nos estudos sobre liderança em momentos de crise decorre da diversidade de conceitos relacionados às duas áreas de pesquisa. Além disso, os autores asseveram que os contextos extremos causados por uma crise podem criar dificuldades ímpares, trazendo a necessidade de que os pesquisadores percebam este tipo de liderança como um fenômeno contextual por natureza. A liderança não é apenas influenciada passivamente pelo contexto extremo, mas pode interagir com o contexto e servir de base para intensificar ou atenuar os níveis de dificuldade trazidos pela crise (HANNAH *et al.*, 2009). Diante da complexidade do fenômeno, os autores desenvolveram um modelo teórico sobre liderança em contextos extremos que possibilite a outros pesquisadores o embasamento conceitual necessário para que se realizem estudos empíricos sobre o tema.

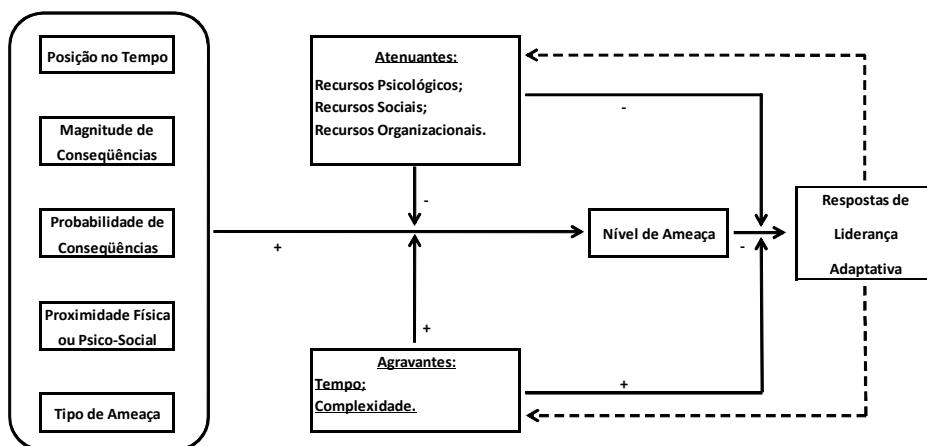
Hannah *et al.* (2009) defendem que as crises organizacionais e os contextos extremos são conceitos diferentes, embora os eventos extremos possam ocorrer em forma de crises. Para os autores, a principal diferença é que as crises envolvem valores importantes para a organização, enquanto que os contextos extremos envolvem valores imperativos, sem os quais a organização não funciona – ex.: a saúde dos *stakeholders* – e de uma forma que apresenta características ímpares que inexistem em eventos com níveis menores de ameaça.

Com o intuito de criar um modelo que possibilite o estudo do fenômeno da liderança em contextos extremos, Hannah *et al.* (2009) desenvolveram uma tipologia para explicar os fatores que influenciam o processo de liderança, conforme a figura 10. Trata-se de um modelo descritivo, que busca apresentar o exercício da liderança adaptativa como uma resposta, diante do nível de ameaça apresentado pelo contexto extremo. Os autores enumeram algumas dimensões para o

contexto extremo, além de destacar a influência de fatores atenuantes e agravantes sobre o nível de ameaça do contexto (HANNAH *et al.*, 2009).

Figura 10 – A Tipologia dos Contextos Extremos.

As dimensões de um Contexto Extremo



Fonte: Hannah *et al.* (2009).

O contexto extremo apresenta cinco dimensões: (1) a localização temporal; (2) a magnitude das consequências; (3) a probabilidade das consequências; (4) a proximidade física ou psico-social sobre a organização e os indivíduos; e (5) os tipos e formas de ameaça. O primeiro componente de um contexto extremo é o tempo. A partir desta dimensão, procura-se identificar se o evento extremo irá acontecer, está ocorrendo ou já se encerrou e ressalta-se que a ameaça poderá existir antes, durante ou depois de um evento extremo. As duas dimensões seguintes, a magnitude e a probabilidade das consequências, verificam os problemas trazidos pelo evento extremo, analisando o seu impacto sobre a organização e os indivíduos e estimando a probabilidade de ocorrência destes problemas. Os autores propõem a proximidade física ou psico-social como o quarto componente do contexto extremo. Nesta dimensão, deve-se observar se os danos físicos ou psico-sociais causados pelo evento extremo encontram-se próximos da organização e dos indivíduos. O último componente, tipos e formas de ameaça, busca identificar se as consequências do evento extremo podem ser

classificadas como físicas, psicológicas ou materiais (HANNAH *et al.*, 2009).

Estas cinco dimensões interagem entre si, formando níveis de ameaça diferentes, e servem de base para a contextualização da resposta de liderança adaptativa, que será inversamente proporcional ao nível de ameaça do contexto. Ou seja, quanto maior o nível de ameaça, menor a quantidade e a qualidade de respostas de liderança adaptativa. Os autores deixam claro que a liderança exercida pelos líderes será contextualizada de forma diferente, dependendo das cinco dimensões do contexto extremo. Além disso, a existência de fatores atenuantes e/ou agravantes também exerce influência sobre o nível de ameaça. Fatores atenuantes podem aliviar o nível de ameaça do contexto. Por outro lado, fatores agravantes intensificam a ameaça trazida pelo evento extremo (HANNAH *et al.*, 2009).

Embora seja apenas um modelo teórico, a tipologia da figura 10 apresenta a vantagem de oferecer uma abordagem descritiva e construtivista sobre o fenômeno da liderança, ao invés de adotar uma postura normativa. A resposta dos líderes é influenciada pelo nível de ameaça do contexto, causando a construção de respostas adaptativas por parte da liderança organizacional. Por fim, cabe ressaltar que este modelo ainda não possui trabalhos empíricos que verificam a sua aplicabilidade no contexto das organizações.

### 3.4 ANÁLISE CRÍTICA DAS TEORIAS GERAIS SOBRE LIDERANÇA EM MOMENTOS DE CRISE

Passa-se agora a realizar uma análise crítica sobre as teorias gerais sobre liderança em momentos de crise. Nesta seção, optou-se pelo destaque dos resultados nos títulos de cada subseção. Desta forma, os títulos em negrito sintetizam as principais conclusões e reflexões do pesquisador.

#### 3.4.1 A liderança em momentos de crise

Com relação às teorias de liderança em momentos de crise existentes na literatura, podem-se enumerar as seguintes conclusões.

**Existem poucas teorias sobre liderança em momentos de crise e a maioria das teorias existentes apresenta viés prescritivo. No entanto, os modelos descritivos devem ser valorizados.**

Foram encontradas apenas três teorias sobre liderança em momentos de crise: a abordagem carismática, a abordagem política e o

modelo de liderança em contextos extremos (BOIN *et al.*, 2005; HANNAH *et al.*, 2009; PILLAI, 1996). Com exceção do modelo descritivo de Hannah *et al.* (2009), as outras duas abordagens apresentavam viés prescritivo. Deve-se ressaltar que o estudo científico dos processos de liderança em momentos de crise ainda é recente no contexto da Teoria das Organizações. Uma série de questionamentos pode ser feito, criando a necessidade de uma abordagem descritiva para respondê-los. As diferentes abordagens sobre liderança em momentos de crise levantam importantes questões:

- a. Até que ponto a criação de Times de Resposta a Crises auxilia o desenvolvimento de novas soluções?
- b. A antecipação por meio da detecção de sinais é suficiente para a preparação da organização? Ou é necessário investir em processos que buscam aumentar o potencial de resiliência?
- c. Como deve ocorrer a elaboração de respostas às crises organizacionais?

A posição desta pesquisa é que as respostas a estas perguntas precisam fundamentar-se em elementos empíricos. Deve-se, primeiro, compreender a liderança em momentos de crise, por meio do desenvolvimento de modelos descritivos. A partir da compreensão deste fenômeno é que se deve partir para a elaboração de modelos prescritivos ou normativos.

### **As abordagens encontradas são modelos teóricos, que necessitam de comprovação empírica.**

De acordo com Hannah *et al.* (2009), o estudo do fenômeno da liderança em momentos de crise é uma das áreas menos pesquisadas no campo da liderança organizacional. Os poucos modelos encontrados são modelos teóricos, que ainda não foram validados empiricamente. Deve-se ressaltar a existência de duas correntes sólidas de pesquisa, voltadas separadamente para a gestão de crises organizacionais e para o fenômeno da liderança nas organizações. No entanto, faltam abordagens para promover a aproximação entre estas duas linhas de pesquisa.

A única teoria de liderança em momentos de crise que possui pesquisas empíricas vem a ser a abordagem da liderança carismática em momentos de crise. Mesmo assim, estes estudos foram realizados por meio de questionários, e analisados por meio de métodos quantitativos. Como resultado, não houve relação entre a ocorrência de crises e a

prática de liderança carismática (PILLAI, 1996; PILLAI e MEINDL, 1998).

### **Existem oportunidades para pesquisas descritivas e interpretativas do fenômeno da liderança em momentos de crise.**

Percebe-se a existência de oportunidades para a realização de pesquisas empíricas, com uma abordagem descritiva e interpretativa, sobre o fenômeno da liderança em momentos de crise. Foram identificadas as seguintes lacunas, que oferecem oportunidades de pesquisa:

- a. as únicas pesquisas empíricas existentes sobre liderança em momentos de crise (HALVERSON *et al.*, 2004; PILLAI, 1996; PILLAI e MEINDL, 1998) foram organizadas por meio de questionários e apresentam métodos quantitativos de análise;
- b. há uma carência de abordagens empíricas sobre liderança em momentos de crise (HANNAH *et al.*, 2009), que considerem o grupo como unidade conceitual onde ocorre o fenômeno da liderança;
- c. a maioria dos estudos sobre crise organizacional se concentra nas Fases de Preparação e Recuperação (HALE *et al.*, 2005; HALE *et al.*, 2006). No entanto, é na Fase de Resposta à Crise que os processos de liderança devem ocorrer com maior frequência, já que é nesta etapa que as dificuldades se tornam mais evidentes (QUARANTELLI *et al.*, 2006);
- d. entre os textos que abordam a liderança em momentos de crise (BOIN *et al.*, 2005; PILLAI, 1996), a maioria apresenta viés prescritivo e normativo da liderança;
- e. existem divergências entre as diferentes abordagens sobre gestão de crises (SHRIVASTAVA *et al.*, 2009). Além disso, também existem posicionamentos divergentes entre as diversas teorias sobre liderança nas organizações; e
- f. a maioria dos modelos existentes sobre liderança nas organizações e sobre gestão de crises foi desenvolvido no paradigma funcionalista (BURRELL e MORGAN, 1979), desconsidera a construção da realidade como um processo social e privilegia abordagens prescritivas, que não enfatizam a percepção dos agentes envolvidos na construção do fenômeno da liderança em momentos de crise.

Desta forma, antes de se efetuar proposições para a melhoria da prática da liderança em momentos de crise, deve-se compreender as práticas existentes nas organizações. Portanto, existe a necessidade de condução de pesquisas empíricas sobre liderança em momentos de crise, durante a Fase de Resposta à Crise, por meio de uma abordagem descritiva e interpretativa, a partir das percepções dos envolvidos.

Acredita-se que a realização de uma pesquisa empírica, com uma postura descritiva e interpretativa, a respeito dos processos de liderança em momentos de crise organizacional é uma abordagem viável porque endereça as oportunidades de pesquisa comentadas anteriormente. A existência de poucos estudos empíricos sobre liderança em momentos de crise abre o caminho para a condução deste estudo. Além disso, as teorias gerais sobre liderança nas organizações não conseguem explicar, em todos os seus aspectos relevantes, os processos de liderança conduzidos em momentos de crise organizacional.

Deve-se observar, portanto, a atuação dos líderes no momento em que as dificuldades da crise se tornam mais perceptíveis. O estudo de eventos de crise, durante a Fase de Resposta, a partir das percepções das pessoas que se envolveram na resolução da crise, tem o potencial de desvelar novos aspectos sobre a liderança em momentos de crise que ainda não foram identificados na literatura. Por meio da elaboração de uma teoria substantiva específica para descrever os processos de liderança em momentos de crise organizacional, pretende-se contribuir para a literatura sobre liderança nas organizações e sobre gestão de crises.

A seguir, serão apresentados os aspectos metodológicos que nortearam a condução desta pesquisa.

## 4 CONSTRUINDO A *GROUNDED THEORY*

Este capítulo apresenta o método de investigação para esta pesquisa empírica, denominado *Grounded Theory*, e as características de uma teoria substantiva. Inicialmente, serão feitas considerações a respeito dos estudos qualitativos sobre liderança nas organizações e será abordado o posicionamento metodológico adotado pelo pesquisador. Em seguida, identifica-se a relevância da condução de pesquisas interpretativas para o estudo de fenômenos de liderança em momentos de crise organizacional. A seguir, serão apresentados o *design* de pesquisa adotado e os procedimentos para coleta, análise dos dados e avaliação da teoria substantiva gerada pelo método da *Grounded Theory*.

### 4.1 ESTUDOS QUALITATIVOS NA PESQUISA DA LIDERANÇA EM MOMENTOS DE CRISE

Embora o debate “qualitativo vs. quantitativo” seja inadequado e impreciso, uma vez que não se aprofunda sobre questões relevantes acerca das posições ontológicas e epistemológicas dos métodos de pesquisa em ciências sociais (MORGAN e SMIRCICH, 1980), esta diferenciação ainda é de uso frequente nas pesquisas sobre liderança nas organizações (CONGER, 1998; PARRY, 1998).

Conger (1998) destaca que a maioria dos estudos sobre liderança nas organizações adota métodos quantitativos de análise. Além disso, a maioria dos trabalhos empíricos sobre liderança em momentos de crise também apresenta uma abordagem quantitativa (HALVERSON et al., 2004; PILLAI, 1996; PILLAI e MEINDL, 1998).

Apesar da grande predominância de pesquisas sobre liderança e gestão de crises situadas no paradigma funcionalista de Burrell & Morgan (1979), marcadas por métodos quantitativos, Conger (1998) e Parry (1998) destacam algumas limitações para esta abordagem no estudo da liderança nas organizações:

a. Como existe mais de um nível de análise para o fenômeno da liderança, os métodos quantitativos apresentam limitações para efetuar ligações entre os diferentes níveis de análise;

b. A abordagem quantitativa é voltada para a captura de estruturas concretas e objetivas, sendo inadequadas para o estudo de fenômenos com dimensões subjetivas e inter-subjetivas;



c. Os estudos quantitativos tendem a ser unidirecionais, apresentando resultados pouco relevantes para a mensuração de processos sociais;

d. O método quantitativo analisa fenômenos estáticos, que não se modificam com o passar do tempo, utilizando variáveis comuns a todos os contextos organizacionais. Isto torna esta abordagem menos adequada para o estudo da liderança.

Compreender grande parte dos fenômenos organizacionais exige métodos que visam à obtenção de um conhecimento intersubjetivo e compreensivo, ao invés de uma metodologia voltada para um conhecimento objetivo e explicativo, como é o caso dos métodos quantitativos (GODOI et al., 2006). Conger (1998) demonstra que os estudos qualitativos, embora sejam complexos e necessitem de maior tempo de envolvimento do pesquisador, podem ser profícuos ao abordar novos aspectos de fenômenos complexos que ocorrem nas organizações.

Especificamente sobre o estudo da liderança em momentos de crise, as crises organizacionais mais recentes demonstraram a necessidade de uma habilidade organizacional para detectar sinais e identificar fenômenos que não podem ser representados por nenhum modelo conhecido (LAGADEC, 2009). Nos casos de crises com causas novas e desconhecidas (ex.: gripe suína, atentados terroristas, entre outros), o alerta da crise não pode ser dado automaticamente – como em uma emergência – ou ser baseado em modelos pré-formatados – como no caso de crises conhecidas.

Isto faz com que a abordagem quantitativa enfrente alguns obstáculos para o estudo da liderança em momentos de crise, pois existe a necessidade de responder a um fenômeno que, em muitos casos, não terá sido identificado anteriormente. Outro problema diz respeito à natureza da crise e ao seu potencial de ameaça. Os indivíduos da organização terão comportamentos diferentes diante da ameaça trazida pela crise, por motivos cognitivos e psicológicos. Este contexto favorece a utilização de métodos qualitativos para a compreensão do fenômeno da liderança em momentos de crise.

Porém, deve-se esclarecer que a metodologia qualitativa também apresenta algumas limitações. Conger (1998) critica que a maioria destes estudos considera apenas um método de coleta de dados, geralmente baseado em entrevistas. Além disso, Bryman (2004) demonstrou, por meio de um estudo bibliométrico, que a maioria dos estudos qualitativos sobre liderança apresenta a estrutura de estudo de caso particular. Dos 78 artigos analisados, apenas 26 apresentavam um

design de pesquisa baseado em estudo multi-caso (BRYMAN, 2004). Estas críticas avaliam que os estudos qualitativos sobre liderança podem estar baseados em uma observação parcial do fenômeno, pois a maioria das pesquisas se dedica a apenas um método de coleta de dados, geralmente a partir do estudo de caso simples. Desta forma, Bryman (2004) também critica o conteúdo das pesquisas qualitativas sobre liderança, asseverando que a maioria dos estudos não destaca especial atenção aos resultados alcançados por outros pesquisadores.

Diante das vantagens e desvantagens apresentadas pelo método de pesquisa qualitativo no estudo da liderança nas organizações, entende-se que esta abordagem deve ser utilizada para atingir os objetivos desta pesquisa, pois permite observar fenômenos complexos, como é o caso da liderança em momentos de crise, por meio da observação de novos aspectos do fenômeno a ser estudado, difíceis de serem endereçadas a partir de um viés quantitativo, pois buscam a compreensão de uma dimensão subjetiva e inter-subjetiva, situada no paradigma interpretativo de Burrell e Morgan (1979)..

#### 4.2 POSICIONAMENTO METODOLÓGICO DA PESQUISA

Triviños (1987) defende a manutenção de disciplina intelectual na condução de pesquisas em ciências sociais. De acordo com o autor, há que se manter a coerência necessária entre o posicionamento ontológico adotado pelo pesquisador e as práticas epistemológicas utilizadas na pesquisa. Esta subordinação entre o posicionamento metodológico e as técnicas utilizadas para a coleta e análise de dados é importante para demonstrar a viabilidade da pesquisa e a coerência dos resultados encontrados (TRIVIÑOS, 1987).

Com o intuito de demonstrar o posicionamento metodológico desta pesquisa e a disciplina intelectual entre tal postura e o método utilizado, será utilizada a tipologia de Morgan e Smircich (1980). Esta tipologia situa os estudos sociais em um *continuum*, cujos extremos são relacionados ao máximo objetivismo e ao máximo subjetivismo na condução de pesquisas em ciências sociais (MORGAN e SMIRCICH, 1980).

O objetivismo extremo considera que a realidade é independente do sujeito e pode ser definida objetivamente. Neste caso, o homem apenas reage aos fatos da realidade. Este posicionamento ontológico implica produzir conhecimento em bases epistemológicas que investigam os elementos da estrutura social existente para definir a realidade de maneira concreta, de forma a construir uma ciência positivista baseada em pesquisas quantitativas. No outro lado do

*continuum* proposto por Morgan e Smircich (1980), o subjetivismo extremo considera que a realidade é uma projeção da imaginação humana. Com isso, o homem define a realidade a partir de suas interpretações. Tal posicionamento ontológico, por sua vez, reflete a produção de conhecimento em bases epistemológicas que buscam compreender a subjetividade pura do indivíduo e a forma pela qual a realidade foi criada. Entre os dois extremos, os autores situam outras formas de se encarar a relação entre sujeito e realidade, apresentando também os pressupostos ontológicos e epistemológicos decorrentes de cada visão de mundo (MORGAN e SMIRCICH, 1980). A figura 11 ilustra a tipologia descrita acima e apresenta o posicionamento metodológico adotado nesta pesquisa.

Figura 11 – Pressupostos metodológicos da pesquisa.

<i>Orientações subjetivas</i>		<i>Orientações objetivas</i>				
		<i>Realidade como</i>				
<i>Pressupostos Ontológicos Centrais</i>	Projeção da imaginação humana	Construção social	Discurso simbólico	Campo contextual de informação	Processo Concreto	Estrutura Concreta
<i>Pressupostos sobre a Natureza Humana</i>	Homem como espírito, consciência	Homem como construtor social, criador de símbolos	Homem como um ator, usuário de símbolos	Homem como processador de informações	Homens como agentes adaptáveis	Homens como mecanismos de resposta
<i>Postura Epistemológica Básica</i>	Para obter insights fenomenológicos, revelações	Para compreender como a realidade social é construída	Para compreender padrões de discurso simbólico	Para mapear contextos	Para estudar sistemas, processos e mudança	Para construir uma ciência positivista
<i>Métodos de pesquisa</i>	Exploração da subjetividade pura Fenomenologia	Hermenêutica Grounded Theory	Análise simbólica	Análise contextual da Gestalten	Análise histórica	Experimentos em laboratório, survey

#### Posicionamento metodológico da pesquisa

Fonte: Adaptado de Morgan e Smircich (1980).

Esta pesquisa busca compreender como ocorre o processo de liderança durante a resposta a uma crise organizacional. Para tanto, entende o fenômeno da liderança como um processo construído socialmente por um grupo de indivíduos. Desta forma, o pressuposto

ontológico central para a condução da pesquisa é o de que a realidade é uma construção social, conforme ilustrado na figura 11. Neste sentido, esta pesquisa busca entender como a realidade que envolve os processos de liderança foi criada e sustentada por meio de símbolos e da linguagem utilizada pelos envolvidos. Para que isto seja possível, é necessário reconstruir o fenômeno estudado a partir da interpretação das pessoas que participaram da construção da realidade pesquisada. Procura-se, portanto, identificar características idiossincráticas próprias dos envolvidos, admitindo-se que o comportamento é explicado pelo significado dado às ações, de acordo com a interpretação das pessoas sobre o fenômeno em estudo.

Dessa forma, o problema de pesquisa não pode ser reduzido a hipóteses, devendo partir de questões amplas que serão delimitadas de acordo com o andamento da pesquisa. Os dados devem ser coletados e interpretados em consonância com o contexto no qual foram verificados, por meio da utilização de técnicas interpretativas que favoreçam a descoberta dos resultados a partir da percepção das pessoas envolvidas.

#### 4.3 A IMPORTÂNCIA DE ESTUDOS INTERPRETATIVOS SOBRE LIDERANÇA EM MOMENTOS DE CRISE

Os trabalhos empíricos sobre liderança em momentos de crise utilizam a abordagem da liderança carismática (HALVERSON *et al.*, 2004; PILLAI, 1996; PILLAI e MEINDL, 1998). Entretanto, estes estudos não apresentaram resultados conclusivos que pudessem interligar a liderança carismática com a ocorrência de crises organizacionais.

Isto torna necessária a condução de estudos empíricos sobre liderança em momentos de crise, a partir de abordagens diferentes da liderança carismática. No entanto, não foi encontrado nenhum trabalho empírico que analise processos de liderança durante períodos de crise com viés diferente da liderança carismática. Os trabalhos encontrados com esta abordagem se caracterizam por apresentar posicionamentos teóricos que ainda não foram validados empiricamente (BOIN *et al.*, 2005; HANNAH *et al.*, 2009).

Além disso, com exceção de Hannah et al. (2009), percebe-se que os trabalhos já publicados sobre liderança em momentos de crise apresentam abordagens prescritivas, por meio de ensaios teóricos que objetivam normatizar os procedimentos que os líderes devem adotar em momentos de crise. Entretanto, antes de normatizar procedimentos, torna-se mais interessante compreender como ocorre o processo de liderança em momentos de crise. Para tanto, existe a necessidade de

realização de estudos interpretativos sobre este fenômeno (BOIN, 2004; BOIN, 2009). De acordo com Conger (1998), a adoção de métodos interpretativos oferece vantagem para a compreensão, e posterior descrição, de fenômenos complexos, como é o caso da liderança em momentos de crise.

Com o intuito de suprir a necessidade descrita acima, foi utilizado o método da *Grounded Research* (GLASER e STRAUSS, 1967; STRAUSS e CORBIN, 1998). Este método foi escolhido porque oferece um suporte epistemológico completamente interpretativo, desenvolvido para compreender a realidade a partir dos significados atribuídos pelos envolvidos às suas experiências, gerando explicações com a mínima intervenção do pesquisador sobre a ação dos indivíduos em um contexto delimitado (BANDEIRA-DE-MELLO e CUNHA, 2006).

#### 4.4 O MÉTODO DA *GROUNDED THEORY*

O método da *Grounded Theory* foi desenvolvido na década de 60, por Glaser e Strauss (1967), como uma tentativa de proporcionar a realização de pesquisas sociológicas por meio de métodos indutivos, criando uma alternativa à tradição hipotético-dedutiva das pesquisas sociais realizadas na época. Seu principal objetivo era gerar explicações, com o mínimo de intervenção do pesquisador, sobre a ação dos indivíduos em um contexto delimitado, a partir da realidade dos envolvidos, com ênfase na ação coletiva e na interação entre os indivíduos, ao invés de focar a ação individual (GLASER e STRAUSS, 1967; WELLS, 1995).

Como em outras metodologias qualitativas, o investigador se torna o instrumento primário de coleta e análise de dados, assumindo uma postura indutiva ao método para construir significado a respeito dos dados (MERRIAM, 1998). Contudo, a maior diferença entre este método e outras abordagens de pesquisa qualitativa é a sua ênfase sobre o desenvolvimento de uma teoria (STRAUSS e CORBIN, 1994). Esta teoria resume as explicações sociológicas da variabilidade das interações sociais (WELLS, 1995), ou seja, a teoria é um conjunto integrado de proposições que explicam a variação da ocorrência de um fenômeno social subjacente ao comportamento de um grupo de pessoas, ou à interação entre grupos (BANDEIRA-DE-MELLO e CUNHA, 2006).

O tipo de teoria gerada pela *Grounded Theory* é normalmente denominado como teoria substantiva, ao invés de uma teoria formal, ou “grande teoria”. A teoria substantiva possui um escopo mais restritivo do que as teorias formais e oferece grande especificidade e utilidade para a prática de uma situação particular, com detalhes normalmente

ausentes em teorias a respeito de fenômenos mais genéricos e abrangentes (MERRIAM, 1998). Para Bandeira-de-Mello e Cunha (2006), uma das diferenças entre a teoria formal e a teoria substantiva é que, enquanto a primeira é mais geral e aplicada a um espectro maior de disciplinas e problemas, a segunda é específica para determinado grupo ou situação e não visa generalizar além da sua área substantiva de pesquisa. Além disso, a teoria substantiva busca explicar uma realidade particular, tornada real pelos sujeitos envolvidos no fenômeno pesquisado, e não criar uma verdade absoluta e generalizável, porém desprovida de valor (BANDEIRA-DE-MELLO e CUNHA, 2006).

Portanto, trata-se de um método essencialmente interpretativo, em que a teoria deve emergir dos dados, por meio de um processo indutivo que ocorre no decorrer da coleta e da análise dos dados, ao invés de derivar de teorias já existentes, como na lógica do método hipotético-dedutivo. Em vez de iniciar a pesquisa com hipóteses baseadas em teorias formais já estabelecidas, o pesquisador formula questionamentos abrangentes e investiga relacionamentos entre diferentes elementos contextuais que emergiram dos dados. Isto acontece porque não se consegue definir hipóteses para estruturar uma investigação empírica diante da inexistência de uma teoria que se aplique ao caso, ou se a teoria existente não explica adequadamente o fenômeno (MERRIAM, 1998).

Neste íterim, a importância do desenvolvimento de teorias substantivas aumenta na medida em que a ocorrência de um fenômeno social, em uma área específica, deixa de ser explicado pelas teorias formais (MERRIAM, 1998). Para que seja possível desenvolver uma teoria substantiva na ausência de grandes teorias que expliquem o fenômeno pesquisado, duas características são essenciais no processo de coleta e análise dos dados da *Grounded Theory*: circularidade entre as fases de coleta e análise de dados e equilíbrio entre sensibilidade teórica e objetividade.

#### **4.4.1 Circularidade entre as fases de coleta e análise dos dados**

Para a condução de uma pesquisa pelo método da *Grounded Theory*, as fases de coleta e análise de dados devem ocorrer alternadamente, de maneira que novas coletas sejam direcionadas pelos resultados de análises conduzidas previamente. Com isso, acontece o processo de amostragem teórica, no qual o pesquisador buscará validar em campo as proposições que estão sendo formuladas durante a análise (STRAUSS e CORBIN, 1998). Neste processo, o pesquisador escolherá intencionalmente as observações, situações e eventos a serem

verificados, ou sujeitos a serem entrevistados, com o objetivo de desenvolver as categorias conceituais da teoria substantiva, de forma a aumentar seu poder explicativo e demonstrar a sua fundamentação empírica. Os processos de amostragem teórica devem ocorrer até que o ganho marginal no poder explicativo da teoria por meio de novas evidências a serem coletadas se torne aproximadamente nulo. Este estágio final é denominado como saturação teórica (STRAUSS e CORBIN, 1998).

#### **4.4.2 Equilíbrio entre sensibilidade teórica e objetividade**

O processo de idas e vindas entre a coleta e a análise dos dados ocorre de forma subordinada à subjetividade do pesquisador, cuja eliminação é impossível. Entretanto, o pesquisador deve atribuir significado aos dados sem desconstruir a realidade do fenômeno estudado, buscando equilibrar a criatividade para desenvolver suas interpretações com a objetividade do fenômeno, de acordo com a percepção dos envolvidos (BANDEIRA-DE-MELLO e CUNHA, 2006).

A criatividade do pesquisador pode ser denominada como sua sensibilidade teórica (GLASER, 1978), ou seja, sua habilidade para dar significado aos dados coletados, entendendo e separando o que é importante para a condução da pesquisa. Entretanto, ressalta-se que o pesquisador deve avaliar o que é importante para os sujeitos envolvidos, e não de acordo com as suas pressuposições. Pretende-se com isso que o pesquisador seja fiel à realidade dos sujeitos ao conduzir a sua análise. Para que a objetividade necessária seja equilibrada à sua sensibilidade teórica, torna-se importante o pensamento comparativo e o método das comparações constantes (GLASER e STRAUSS, 1967; MERRIAM, 1998; STRAUSS e CORBIN, 1998). A comparação sistemática entre similaridades e diferenças encontradas nos dados permite gerar categorias conceituais consistentes e fundamentadas empiricamente, ao mesmo tempo em que se equilibra a criatividade do pesquisador e a objetividade do fenômeno, de acordo com as percepções dos envolvidos.

As duas características apresentadas acima visam atenuar os preconceitos do pesquisador no processo interpretativo. O pesquisador deve dar sentido aos dados no decorrer da pesquisa, através de comparações entre estes dados e os possíveis significados que podem ser atribuídos a eles. Estas comparações são importantes para evitar distorções na teoria substantiva, na medida em que obstrui a imposição de pressupostos do pesquisador durante a interpretação dos dados. Para que isto seja possível, as questões de pesquisa são amplas e genéricas,

com o intuito de permitir a atuação da sensibilidade teórica do pesquisador.

Após analisar as principais características do método da Grounded Theory, a próxima seção apresenta o design de pesquisa adotado neste estudo para que fosse possível elaborar uma teoria substantiva sobre os processos de liderança durante a resposta a uma crise organizacional.

#### 4.5 DESIGN DA PESQUISA

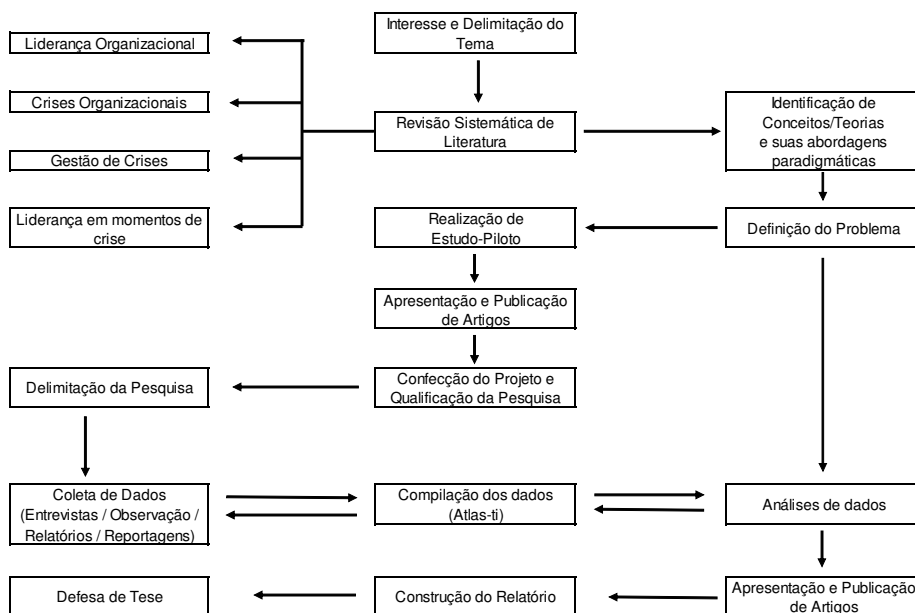
Esta pesquisa foi desenvolvida a partir de uma abordagem qualitativa, situada no paradigma interpretativo de Burrell e Morgan (1979), com o objetivo de descrever o fenômeno da liderança em situações de crise organizacional, a partir de um estudo de caso baseado em três episódios diferentes de crise.

De acordo com Triviños (1987), uma pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem manipulá-los. Esta abordagem foi escolhida diante da escassez de pesquisas empíricas sobre a liderança em momentos de crise. A falta de trabalhos empíricos cria a necessidade de realização de um relato detalhado sobre este fenômeno, ilustrando a complexidade das situações e os aspectos nelas envolvidos. Por conseguinte, será adotada uma metodologia qualitativa diante da necessidade de se levar em consideração os aspectos subjetivos e inter-subjetivos existentes no exercício da liderança em momentos de crise. Este fenômeno será interpretado a partir de um viés construtivista, entendendo que os processos de liderança durante crises são fenômenos construídos de acordo com as situações vivenciadas pelo líder, pela organização e pelos seus *stakeholders*.

Com o intuito de atentar para as críticas feitas por Conger (1998) e Bryman (2004), a respeito dos estudos qualitativos no estudo do fenômeno da liderança nas organizações, foi realizado um estudo de caso que avaliou três episódios distintos de crise, e os procedimentos de coleta de dados não serão baseados apenas em entrevistas, com o intuito de evitar uma visão parcial sobre o fenômeno da liderança em momentos de crise. Diante do exposto, a figura 12 resume o design de pesquisa qualitativa que será utilizado neste trabalho.



Figura 12 – O design da pesquisa.



Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

#### 4.5.1 O interesse pelo tema

O interesse pelo tema surgiu no início do ano de 2007, quando o pesquisador se matriculou no curso de doutorado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da UFSC. Naquele momento, a população brasileira sofria com os desdobramentos do “apagão aéreo”, surgido após o acidente com uma aeronave da empresa Gol. A partir do acidente, os controladores de tráfego aéreo passaram a cumprir todas as normas regulamentares, o que gerou o atraso de muitos voos nos aeroportos brasileiros e causou uma série de transtornos aos passageiros. Além disso, foi nomeada uma Comissão Parlamentar de Inquérito para apurar as causas da crise no setor aéreo do país. Como resultado das investigações, houve a destituição de cargos de comando de unidades da Força Aérea Brasileira, responsável pelo controle do tráfego aéreo no país. Ficou evidente, assim, a necessidade de processos de liderança eficientes para responder aos problemas da crise no setor aéreo. Neste ponto, salienta-se que o pesquisador é oficial da Força Aérea Brasileira e

estava cursando a disciplina “Liderança e Gerência”, ministrada pelo Prof. Cristiano Cunha, o que chamou a atenção do pesquisador para o tema sobre liderança em momentos de crise.

#### **4.5.2 A Revisão Sistemática da Literatura**

Após surgir o interesse pelo tema, o pesquisador começou a analisar os fundamentos teóricos que norteiam o fenômeno da liderança em momentos de crise. Optou-se pela utilização da Revisão Sistemática da Literatura (KLASSEN *et al.*, 1998; SLAVIN, 1995), por ser uma alternativa de revisão planejada, voltada para responder às perguntas de pesquisa deste trabalho. Foram utilizados métodos explícitos e sistemáticos para identificar, selecionar e avaliar criticamente os estudos a serem analisados. No total, foram analisados 153 artigos publicados em periódicos internacionais e 18 livros sobre os seguintes assuntos: liderança nas organizações, crises organizacionais, gestão de crises e liderança em momentos de crise. Para gerenciar todos os trabalhos analisados, foram utilizados os *softwares EndNote e Mendeley*.

Ao término da Revisão Sistemática da Literatura, foi possível identificar as diferentes teorias sobre liderança nas organizações e gestão de crises, inclusive identificando o posicionamento paradigmático destas teorias, de acordo com a classificação de Burrell & Morgan (1979). Como resultado da revisão de literatura, foram elaborados os objetivos de pesquisa. Além disso, quatro artigos empírico-teóricos, que resultaram da revisão de literatura e das disciplinas cursadas durante o doutorado, foram apresentados em congressos nacionais.

#### **4.5.3 A realização de um estudo-piloto**

Após a identificação do problema e dos objetivos de pesquisa, optou-se pela realização de um estudo-piloto, com o intuito de verificar a viabilidade deste trabalho, além de analisar concretamente a oportunidade de se pesquisar fenômenos de liderança em momentos de crise. Para tanto, foi realizado um estudo-piloto no setor elétrico brasileiro, por meio da análise de uma crise gerenciada pela empresa CELESC (SILVEIRA DOS SANTOS *et al.*, 2009).

O estudo-piloto foi realizado por meio de uma abordagem qualitativa, baseada em entrevistas semi-estruturadas (TRIVIÑOS, 1987), e verificou a resposta da empresa CELESC diante de um episódio de apagão elétrico na cidade de Florianópolis, que deixou praticamente toda a cidade sem energia, por aproximadamente 55 horas. Foi possível verificar que a resposta à crise envolveu mais de uma

organização, mobilizando pessoas de muitas empresas e órgãos governamentais, em busca de uma solução para o problema. Além disso, o estudo demonstrou que os processos de liderança ocorreram no âmbito de um grupo de pessoas, de forma independente às estruturas formais da organização. Por fim, verificou-se que os processos de liderança foram conduzidos por pessoas diferentes, demonstrando a possibilidade de existência de mais de um líder, simultaneamente, em situações de crise organizacional (SILVEIRA DOS SANTOS *et al.*, 2009). Estes resultados corroboram com os trabalhos de Gronn (2000; 2002) e de Day, Gronn e Salas (2004;2006) sobre liderança distribuída.

Os resultados do estudo-piloto foram organizados em um *paper*, que foi apresentado no 25<sup>th</sup> *EGOS Colloquium*, realizado na cidade de Barcelona, Espanha, entre os dias 02 e 04 de julho de 2009 (SILVEIRA DOS SANTOS *et al.*, 2009). O pesquisador participou do evento com auxílio financeiro da Fundação de Apoio à Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina (FAPESC). Durante o evento, foram assimiladas diversas contribuições sobre o trabalho e foi possível perceber a viabilidade para a continuidade dos estudos propostos nesta pesquisa. Além disso, a condução do estudo-piloto permitiu a construção de um artigo teórico, apresentado no 26<sup>th</sup> *EGOS Colloquium*, realizado em Lisboa, Portugal, entre os dias 01 e 03 de julho de 2010 (SILVEIRA DOS SANTOS *et al.*, 2010). O pesquisador participou deste evento com auxílio financeiro do *European Group for Organization Studies* (EGOS).

#### **4.5.4 A qualificação do projeto de pesquisa**

Após apresentar os resultados do estudo-piloto em dois congressos internacionais, o pesquisador se certificou da viabilidade e da oportunidade para a continuidade desta pesquisa. Desta forma, o projeto de pesquisa foi submetido ao Exame de Qualificação junto ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (PPGE) da UFSC no dia 19 de abril de 2010 (SILVEIRA DOS SANTOS, 2010). Na oportunidade, os professores integrantes da banca de avaliação apresentaram importantes contribuições para a pesquisa e todas foram acatadas pelo pesquisador.

#### **4.5.5 Delimitação da pesquisa**

Nesta seção, são feitas algumas considerações sobre a preparação do pesquisador para a entrada em campo e delimita-se a pesquisa no tempo e no espaço. No processo da *Grounded Theory*, a delimitação é fundamental para o sucesso da pesquisa. Um trabalho mal delimitado

encontra dificuldades para dar sentido aos dados e demonstrar a sua coerência, o que compromete a qualidade da teoria substantiva e diminui o seu poder explicativo.

#### 4.5.5.1 A preparação para a Entrada em Campo

Muitos autores que abordam a metodologia qualitativa enfatizam que a pesquisa se inicia muito antes da entrada em campo por parte do pesquisador ((MERRIAM, 1998; MILES e HUBERMAN, 1984; TAYLOR e BOGDAN, 1998; TRIVIÑOS, 1987). Esta etapa não diz respeito apenas à preparação teórica. Entre outros aspectos relevantes, a preparação para o projeto inclui a seleção dos casos a serem estudados, a negociação de acesso às empresas escolhidas, a definição dos métodos de coleta e análise de dados, a discussão sobre aspectos de confidencialidade dos dados resultantes da pesquisa e a verificação do papel do pesquisador na condução dos processos de análise.

Esta etapa se prolonga até a realização dos primeiros encontros do pesquisador com os entrevistados e a entrada do pesquisador na organização a ser estudada. Neste ponto, foram seguidas as recomendações de Taylor & Bogdan (1998) e o pesquisador iniciou suas anotações de campo durante a preparação do projeto, demonstrando suas expectativas em relação ao trabalho, avaliando as organizações que viabilizariam a realização do estudo e registrando as negociações iniciais sobre o acesso do pesquisador à empresa escolhida. Estas anotações iniciais permitiram o registro das percepções do pesquisador antes de entrar na organização. Posteriormente, foi formalizada a solicitação para a realização da pesquisa na empresa CELESC que, em seguida, posicionou-se positivamente em relação à condução da pesquisa.

#### 4.5.5.2 A escolha da área substantiva

As sociedades modernas estão organizadas a partir do funcionamento de algumas redes de sistemas críticos de infraestrutura, que oferecem serviços públicos, melhoram a qualidade de vida, estimulam empresas e promovem o desenvolvimento econômico (BOIN e MCCONNELL, 2007). Os sistemas críticos de infraestrutura envolvem o fornecimento de água, energia elétrica, sistemas de transportes, tecnologia da informação, canais de comunicação, entre outros. A crescente dependência das sociedades frente aos sistemas críticos de infraestrutura demonstra grande vulnerabilidade para a ocorrência de crises decorrentes de falhas nestes sistemas (OECD, 2003). Certamente, a queda no fornecimento de energia elétrica, a falta

de abastecimento de água, o caos em sistemas de comunicação ou transportes, entre outros problemas, geram crises potenciais (BOIN e MCCONNELL, 2007; BOIN e SMITH, 2006; HELSLOOT e BEERENS, 2009).

Para a condução desta pesquisa, foi priorizado o estudo de crises decorrentes de falhas em sistemas de fornecimento de energia elétrica, independente dos motivos que causaram estas falhas. Este tipo de crise foi priorizado porque envolve um sistema crítico de infraestrutura com grande capilaridade, já que a energia elétrica está presente no dia-a-dia de todas as pessoas que moram em regiões urbanas e em grande parte do território rural (BRASIL, 2002). Esta característica aumenta a possibilidade de incidência de crises de falha de fornecimento e viabiliza a condução desta pesquisa a partir da cidade de Florianópolis, sem necessidade de deslocamentos, uma vez que a sede da empresa de distribuição de energia Centrais Elétricas de Santa Catarina S. A. (CELESC) está localizada nesta cidade. Outra característica que merece destaque diz respeito à recorrência das crises causadas por quedas de fornecimento de energia elétrica. Estas crises são recorrentes (ONS, 2011), o que aumenta a quantidade de casos passíveis de serem analisados e cria maior possibilidade de aplicação prática da teoria substantiva elaborada, aumentando consequentemente a relevância da teoria.

#### 4.5.5.2.1 A condução de um estudo de caso com três episódios de crise

Com o intuito de contornar as críticas realizadas por Bryman (2004), esta pesquisa será estruturada a partir de uma abordagem de estudo de caso (MERRIAM, 1998; YIN, 2001), com abordagem qualitativa e interpretativa. Neste design de pesquisa, torna-se relevante a delimitação de uma unidade social, pois o caso deve ter “fronteiras” e ser um sistema integrado (TAYLOR e BOGDAN, 1998). Desta forma, foram selecionados três episódios de crises decorrentes da falha de fornecimento de energia elétrica. Como este trabalho interpreta o processo de liderança como um fenômeno social, criado e sustentado por um grupo de pessoas, a ênfase foi dada ao grupo de agentes da organização que foram responsáveis pela resposta à crise.

#### 4.5.5.2.2 Critérios de seleção dos casos

Esta pesquisa teve como objeto de estudo uma empresa de distribuição de energia elétrica que atua no estado de Santa Catarina. A empresa objeto do estudo foi denominada neste trabalho pelo seu nome real: Centrais Elétricas de Santa Catarina S. A. (CELESC).

O primeiro critério para a seleção dos casos foi a participação voluntária por parte da organização e dos envolvidos. Além disso, o pesquisador priorizou a realização da pesquisa na região metropolitana da cidade de Florianópolis, devido a questões metodológicas e à disponibilidade de recursos para a execução do trabalho. Neste sentido, a CELESC foi consultada formalmente sobre a realização da pesquisa e se manifestou positivamente. Além disso, os informantes selecionados participaram voluntariamente das entrevistas.

A seleção das crises decorrentes de falhas de fornecimento de energia elétrica que foram exploradas na pesquisa seguiu os seguintes critérios:

- a. Em função do número de unidades consumidoras: o pesquisador buscou selecionar crises que envolveram a interrupção no fornecimento de energia elétrica em larga escala, atingindo mais de 50.000 unidades consumidoras;
- b. Em função da atipicidade da crise: buscou-se investigar crises que ficaram marcadas no imaginário dos envolvidos como situações inusitadas e imprevisíveis, que mudaram as rotinas da organização de maneira marcante;
- c. Em função do tempo de resolução: foram selecionadas crises que demoraram mais de 48 horas para serem resolvidas, com o intuito de possibilitar o desenvolvimento de padrões na prática dos processos de liderança durante a resposta à crise;
- d. Em função do tempo decorrido após a resolução: o pesquisador selecionou casos de crises acontecidas há menos de 10 anos, priorizando o estudo dos casos mais recentes que atenderam aos critérios apresentados acima.

Neste sentido, foram selecionados os seguintes casos para investigação durante a condução da pesquisa:

1. Blecaute na cidade de Florianópolis, SC, em outubro de 2003, decorrente da ruptura de linhas de transmissão na Ponte Colombo Salles: o evento ficou popularmente conhecido como “apagão de Florianópolis” e interrompeu o fornecimento de energia elétrica em praticamente toda a cidade por cerca de 55 horas;
2. Falha de fornecimento decorrente da passagem do Furacão Catarina, na região de Criciúma, SC, em março de 2004: a passagem de um ciclone tropical derrubou parte das linhas de distribuição de energia elétrica na região, afetando mais de 90.000 consumidores. As últimas unidades

consumidoras restabelecidas permaneceram 7 dias sem energia elétrica;

3. Falha de fornecimento decorrente de enchentes e alagamentos na região de Blumenau, SC, em novembro de 2008: a ocorrência de fortes chuvas sem interrupção por vários dias causou alagamentos e deslizamentos de terra, destruindo linhas de distribuição e de transmissão de energia elétrica na região do Vale do Itajaí, afetando mais de 150.000 pessoas. As últimas unidades restabelecidas aguardaram 10 dias sem energia elétrica.

#### 4.5.5.3 Papel do pesquisador

Em função do período de investigação em campo se prolongar por mais de um ano, adotou-se apenas o papel de “pesquisador” ou “doutorando” dentro da organização estudada. Desta forma, o pesquisador se restringiu a coletar os dados de forma passiva, sem se envolver com os processos organizacionais. Além da análise de documentos internos e reportagens da mídia a respeito das crises selecionadas, foi priorizada a condução de entrevistas semi-estruturadas (TRIVIÑOS, 1987) e a realização de observação passiva (TAYLOR e BOGDAN, 1998) para que fosse possível interagir diretamente com a realidade dos envolvidos.

#### 4.5.6 Fonte e coleta de dados

A coleta de dados em estudos de caso pode ser feita a partir de seis fontes de evidência – documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos (YIN, 2001). De acordo com Bryman (2004), a utilização de mais de uma fonte de evidência enriquece os resultados na pesquisa qualitativa sobre liderança nas organizações. Nesta pesquisa, serão utilizadas as seguintes fontes de dados: a realização de entrevistas, a observação de documentos e relatórios da organização estudada, e a observação do acompanhamento apresentado pela mídia para as crises estudadas. As fontes utilizadas geraram dois tipos de dados:

a. Dados primários: obtidos no campo pelo pesquisador principalmente por meio de entrevistas semi-estruturadas (TRIVIÑOS, 1987) e pela formalização de notas de campo decorrentes da observação direta durante as visitas à empresa estudada. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas. Os trechos das entrevistas em que foi solicitada a interrupção da gravação foram registrados por meio de notas de campo; e

b. Dados secundários: obtidos em jornais, revistas especializadas, periódicos, livros, relatórios e apresentações da empresa estudada. Estes dados foram importantes para aumentar o conhecimento do pesquisador na área substantiva escolhida.

A utilização dos dois tipos de dados foi constante e permitiu a realização da técnica da triangulação (TRIVIÑOS, 1987) para abranger a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do fenômeno estudado, aumentando o poder explicativo e a validade interna da teoria substantiva gerada na pesquisa. A técnica da triangulação foi utilizada para comparar os relatos dos entrevistados, não só entre eles, mas também de acordo com as informações formalizadas em relatórios da empresa, bem como com notícias publicadas na mídia.

A escolha dos entrevistados ocorreu de forma intencional, priorizando o contato com as pessoas que estiveram diretamente envolvidas na resposta às crises selecionadas para a pesquisa. Ao todo, foram 10 entrevistados, totalizando cerca de 730 minutos de gravação coletados em treze entrevistas. Os entrevistados estão identificados ao longo do texto por letras do alfabeto (de A até J). Foi realizada uma entrevista, no mínimo, com cada entrevistado e feita uma nova entrevista com os entrevistados B, C e I, uma vez que ocupavam cargos formais de liderança durante os eventos escolhidos. Ao final das análises, foram feitas seções de checagem junto aos entrevistados C e I. A figura 13 mostra a origem dos dados coletados por meio de entrevistas.



Figura 13 – Perfil dos entrevistados e duração das entrevistas.

Informante	Atuação na Empresa	Entrevistas	Duração (min)
Entrevistado A	Engenheiro e funcionário de carreira da CELESC. Trabalhou durante 24 anos na Agência Regional de Blumenau, chegando a ocupar o cargo de Chefe daquela Agência Regional. Atualmente, trabalha na Diretoria de Gestão da CELESC Distribuição, em Florianópolis, no Departamento de Planejamento.	A1	42
Entrevistado B	Engenheiro e funcionário de carreira da CELESC, com 26 anos de experiência. Ingressou na Agência Regional de Itajaí, onde permaneceu por três anos. Atualmente, trabalha na Diretoria Técnica e chefia a Divisão de Projeto de Construção.	B1	61
		B2	34
Entrevistado C	Engenheiro e funcionário de carreira da CELESC, com mais de 30 anos de experiência. Ingressou na Agência Regional de Chapecó, chegando a ocupar o cargo de Chefe daquela Agência Regional. Além disso, foi Chefe da Agência Regional de Blumenau, Diretor Técnico da CELESC e Presidente da CELESC. Atualmente, é Assessor Especial do Presidente da SCGás.	C1	59
		C2	32
Entrevistado D	Engenheiro e funcionário de carreira da CELESC com 22 anos de experiência. Oriundo da Agência Regional de Joinville, trabalhou também na Agência Regional de Rio do Sul. Desenvolveu sistemas de apoio à decisão específicos para a CELESC e foi o responsável pela elaboração do Plano de Contingência para a resposta a eventos climáticos. Foi Gerente da Divisão de Operação e Distribuição da CELESC. Atualmente, trabalha na Diretoria Técnica da CELESC Distribuição.	D1	64
Entrevistado E	Engenheiro e funcionário de carreira da CELESC com mais de 25 anos de experiência. Especializado em projetos e construção de Linhas de Transmissão, é o Chefe do Departamento de Projeto e Construção da Diretoria Técnica há mais de oito anos.	E1	51
Entrevistado F	Engenheiro e funcionário de carreira da CELESC com mais de 20 anos de experiência. Ingressou na Agência Regional de Blumenau, onde fez carreira e atualmente é o Chefe daquela Agência Regional.	F1	46
Entrevistado G	Engenheiro e funcionário da CELESC com mais de 30 anos de experiência. Especializado em projetos e construção de Linhas de Transmissão, foi o Chefe da Divisão de Linhas de Transmissão da Diretoria Técnica. Atualmente está aposentado pela CELESC e trabalha com consultoria no setor elétrico.	G1	79
Entrevistado H	Engenheiro e funcionário da CELESC com mais de 30 anos de experiência. Especializado em Sub-Estações, foi o Chefe da Divisão de Sub-Estações da Diretoria Técnica. Atualmente está aposentado pela CELESC e trabalha com consultoria no setor elétrico.	H1	115
Entrevistado I	Engenheiro e funcionário da CELESC com mais de 30 anos de experiência. Ingressou na Agência Regional de Florianópolis, onde ocupou o cargo de Chefe daquela Agência Regional por mais de uma oportunidade. Atualmente, é o Chefe da Agência Regional de Florianópolis.	I1	41
		I2	28
Entrevistado J	Repórter do grupo RBS com mais de 15 anos de experiência. Trabalhou na Rádio CBN e atualmente trabalha na redação do jornal Diário Catarinense.	J1	78
		TOTAL	730

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Todas as entrevistas e notas de análise foram transcritas. A realização das entrevistas aconteceu em dois momentos. Inicialmente, entre junho e julho de 2008, no intuito de realizar um estudo-piloto sobre o tema e, posteriormente, entre os meses de setembro e dezembro de 2011. A checagem final da teoria substantiva junto aos entrevistados ocorreu em maio de 2012.

As atividades de análise dos dados iniciaram em julho de 2008, com a utilização de um *software* de auxílio para análise qualitativa de dados, denominado ATLAS.ti. Entretanto, as etapas mais significativas se concentraram entre novembro de 2011 e maio de 2012, com a realização da maioria das entrevistas e a intensificação dos exercícios de sensibilização e comparação constante pelo pesquisador. Mais especificamente, a unidade hermenêutica no sistema ATLAS.ti foi criada em 01/07/2008 e o último elemento de análise foi lançado no sistema em 07/06/2012, totalizando 1.438 dias de utilização do *software*.

#### **4.5.7 Análise dos dados**

A fase de análise dos dados representa uma atividade central no método da *Grounded Theory*. Neste processo, o pesquisador deve utilizar a sua sensibilidade teórica (GLASER, 1978) para identificar nos dados os fenômenos relevantes para a pesquisa. Neste processo, o pesquisador deve equilibrar a sua subjetividade, cuja eliminação é impossível, com a objetividade necessária para perseguir a realidade dos sujeitos envolvidos (BANDEIRA-DE-MELLO e CUNHA, 2006).

Aprimorar a sensibilidade teórica requer muita prática, para que o fenômeno não seja analisado com o viés da experiência anterior do pesquisador ou a partir de influências do referencial teórico de interesse da pesquisa. Para tanto, Strauss e Corbin (1998) enfatizam algumas técnicas que podem ser utilizadas pelo pesquisador durante a análise dos dados para exercitar a sua sensibilidade: manter uma postura crítica e cética em relação às suas interpretações; fazer questionamentos em relação aos possíveis significados dos fenômenos e manter provisórias as alternativas até que sejam validadas nos dados; utilizar mais de uma fonte de dados para realizar triangulação e identificar pontos de vista diferentes sobre o mesmo fenômeno; e pensar comparativamente por meio do método de comparações constantes.

O método de comparações constantes acompanha todo o processo de análise na *Grounded Theory*. Por meio dele, é possível encontrar similaridades e diferenças nos dados, permitindo criar categorias conceituais de forma objetiva e livre das pressuposições do pesquisador. Normalmente, são utilizados dois tipos de comparações: teóricas e incidente-incidente (STRAUSS e CORBIN, 1998). As comparações teóricas são feitas no início do processo de análise e permitem que o pesquisador atribua categorias conceituais aos fenômenos sob análise, representados por meio de citações das entrevistas ou notas de campo. Este processo de busca e atribuição de categorias aos dados é denominado como processo de amostragem teórica. Por conseguinte, as

comparações incidente-incidente são realizadas em uma etapa mais avançada do processo de análise, quando já existem categorias conceituais definidas a partir dos dados. Neste ponto, o pesquisador poderá interpretar novas observações, ou incidentes, verificando se elas possuem propriedades semelhantes a alguma categoria conceitual identificada previamente, associando esta nova observação à categoria conceitual equivalente. Esta associação de incidentes diferentes a uma mesma categoria conceitual aumenta a sustentação empírica da respectiva categoria.

As categorias identificadas e fundamentadas empiricamente a partir do método das comparações constantes serão utilizadas posteriormente para a confecção da teoria substantiva, que explicará as relações existentes entre as diferentes categorias conceituais envolvidas no fenômeno. Neste sentido, a utilização de categorias com grande sustentação teórica fortalece a fundamentação empírica da teoria substantiva e aumenta o seu poder explicativo (STRAUSS e CORBIN, 1998). A identificação de categorias é central durante a análise dos dados e pode ser denominada como processo de codificação dos dados.

#### 4.5.7.1 As fases do processo de codificação

Codificar não significa apenas “rotular” os dados por meio de códigos para representar alguma categoria. O processo de codificação representa a resposta provisória do pesquisador aos seus questionamentos sobre o significado atribuído temporariamente aos dados (DOUGLAS, 2003). A prática de questionar os dados e encontrar respostas provisórias se prolonga durante as três fases do processo de codificação, quais sejam: codificação aberta, codificação axial e codificação seletiva (STRAUSS e CORBIN, 1998).

A codificação aberta envolveu a quebra, a análise, a comparação, a conceitualização e a categorização dos dados. Nesta etapa, o pesquisador explorou os dados sem possuir uma orientação clara, mas examinou minuciosamente aquilo que, pela leitura intensiva das transcrições das entrevistas e notas de campo, pareceu mais relevante, de acordo com a sua sensibilidade teórica. Este exame minucioso representa a técnica da microanálise dos dados (BANDEIRA-DE-MELLO e CUNHA, 2006). Como resultado da codificação aberta, foi possível identificar categorias conceituais por meio das comparações teóricas.

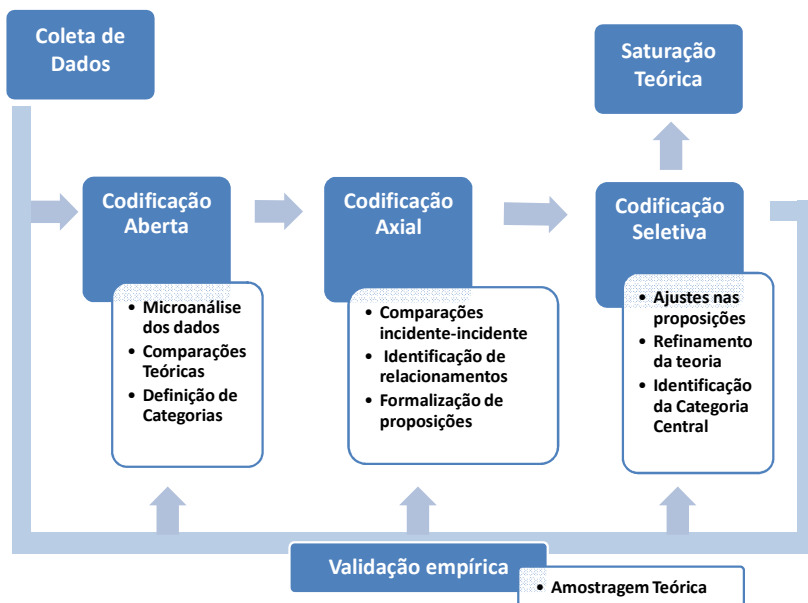
Em seguida, a codificação axial envolveu a investigação das relações entre as categorias conceituais identificadas na fase anterior. Durante esta etapa, o pesquisador buscou avaliar a existência de padrões

de relacionamento entre as categorias conceituais. Por meio das comparações incidente-incidente, foi possível organizar as categorias a partir de seus relacionamentos. De acordo com Strauss e Corbin (1998), as categorias podem possuir condições causais ou condições intervenientes entre elas, podem representar estratégias de ação/interação de uma ou mais categorias, ou podem retratar consequências umas das outras. Neste sentido, o pesquisador identificou os seguintes tipos de relacionamento entre os códigos estabelecidos previamente: relação de associação, relação de inclusão, relação de causa e efeito, relação de contradição, relação de subordinação ou relação de propriedade. A identificação destas relações permite que o pesquisador formalize proposições teóricas que servirão de base para a construção da teoria substantiva.

Por conseguinte, a codificação seletiva envolveu a realização de ajustes nas proposições formuladas na fase anterior, buscando examinar categorias com fraca fundamentação empírica, relações instáveis entre as categorias ou possíveis incoerências nos relacionamentos estabelecidos. Esta etapa visa a integração de todos os relacionamentos estabelecidos anteriormente e permite o refinamento da teoria substantiva. A partir da integração de todos os relacionamentos entre as categorias, o pesquisador identificou a categoria central da teoria substantiva. Esta etapa é fundamental porque ilustra a categoria da teoria com a qual todas as outras estão relacionadas.

A realização das três fases de codificação ocorreu em conjunto e de maneira concomitante com a coleta de dados, de maneira que foi possível realizar novas coletas de dados, direcionadas por meio dos resultados que estavam sendo obtidos nos processos de análise. Todas as fases de codificação foram validadas empiricamente, por meio de processos de amostragem teórica que demonstram a fundamentação das categorias e proposições nos dados coletados. As etapas de coleta e análise dos dados ocorreram de forma circular até que todas as proposições foram devidamente validadas. Além disso, as etapas de coleta e análise dos dados foram conduzidas até que os ganhos marginais no poder explicativo da teoria por meio da coleta e análise de novas evidências se tornassem praticamente nulos. Neste momento, foi atingida a saturação teórica (STRAUSS e CORBIN, 1998). A figura 14 demonstra as etapas da análise dos dados.

Figura 14 – As etapas de coleta e análise dos dados



Fonte: Elaborado pelo Pesquisador.

Ao identificar que a elaboração da teoria substantiva estava próxima da saturação teórica, o pesquisador decidiu interromper o ciclo de coleta e análise ilustrado pela figura acima e iniciou a construção do relatório. Todas as etapas de análise dos dados foram realizadas com o auxílio do *software* ATLAS.ti, conforme será abordado na próxima seção.

#### 4.5.7.2 A utilização do *software* ATLAS.ti e seus principais elementos

A utilização de um sistema informatizado para auxiliar as fases de análise e o tratamento dos dados qualitativos contribuiu para a qualidade desta pesquisa. Foi utilizado o *software* ATLAS.ti, versão 6.2, desenvolvido pela *Scientific Software Development*, empresa sediada em Berlim, Alemanha.

Este programa foi escolhido em decorrência da sua flexibilidade de adaptação às escolhas metodológicas do pesquisador, já que ele pode ser utilizado para auxiliar na condução de diferentes estratégias de pesquisa (BANDEIRA-DE-MELLO, 2006). Outro fator que motivou a

escolha do ATLAS.ti foi a possibilidade de visualização gráfica do contexto de análise construído pelo pesquisador, o que permite a condução de estudos em profundidade (BANDEIRA-DE-MELLO, 2006).

Deve-se ressaltar que este tipo de aplicativo não realizou a análise dos dados para o pesquisador. Os *softwares* auxiliam o pesquisador em outras áreas da pesquisa qualitativa, como, por exemplo: organização e gerenciamento da base de dados coletados, facilidade na criação e associação de códigos, automação na busca e recuperação de informações, rastreabilidade das análises qualitativas já realizadas pelo pesquisador, entre outras tarefas (BANDEIRA-DE-MELLO, 2006). Para que isto seja possível, o sistema foi concebido a partir dos seguintes elementos constitutivos: unidade hermenêutica, documentos primários, citações, códigos, notas de análise, esquemas gráficos e comentários. O quadro 01 sintetiza estes elementos.

Quadro 01 – Elementos constitutivos do *software* ATLAS.ti

Elementos	Descrição
Unidade Hermenêutica ( <i>Hermeneutic Unit</i> )	Constitui o banco de dados do projeto no sistema. Reúne todos os dados e os demais elementos em sua unidade.
Documentos Primários ( <i>Primary Documents</i> )	São os dados primários coletados em campo. Podem ser arquivos de texto, áudio, imagem ou vídeo. Os documentos Primários são denominados P <sub>x</sub> , sendo x o número correspondente à ordem em que foi adicionado à Unidade Hermenêutica.
Citações ( <i>Quotes</i> )	Segmentos de dados, como trechos relevantes de transcrições, passagens de áudio, pedaço de imagem ou parte de vídeo, que indicam a ocorrência de um código. Sua referência é formada pelo número do documento primário onde está localizada, seguido pelo seu número de ordem dentro do documento.
Códigos ( <i>Codes</i> )	São conceitos ou categorias gerados pelas interpretações do pesquisador. Podem estar associados a uma citação ou a outros códigos para formar a ordenação conceitual que dará origem à teoria. Sua referência é formada por dois números: o primeiro refere-se ao número de citações ligadas ao código; e o segundo, ao número de códigos associados. Os dois números representam, respectivamente, seu grau de fundamentação empírica ( <i>groundedness</i> ) e de densidade teórica ( <i>density</i> ).
Notas de Análise ( <i>Memos</i> )	Descrevem o histórico da pesquisa e registram as interpretações do pesquisador ao longo do processo de análise. Podem ser de três tipos: notas de memória ( <i>memo</i> ) notas de comentário ( <i>comment</i> ) ou notas de teoria ( <i>theory</i> ).
Esquemas Gráficos ( <i>Netviews</i> )	São representações gráficas das associações entre os elementos. Sua forma mais utilizado diz respeito à representação gráfica dos relacionamentos entre os códigos.
Comentários ( <i>Comments</i> )	Todos os elementos constitutivos podem ter comentários, que devem ser utilizados para registrar informações sobre significados e relevância do elemento para a teoria em desenvolvimento.

Fonte: Adaptado de Bandeira-de-Mello (2006).

Durante a análise dos dados desta tese, realizada com o auxílio do sistema ATLAS.ti, foram anexados 19 documentos primários (16 documentos textuais, 01 arquivo de imagem e 02 arquivos de áudio) à unidade hermenêutica “Tese de Doutorado (Rodrigo Silveira)”. Foram feitas 1.127 citações nos documentos primários e 146 códigos foram gerados, dos quais 143 são códigos de primeira ordem (associados a um ou mais segmento de dados) e 03 são códigos abstratos (sem associação direta com segmentos de dados). Para registrar o processo de interpretação do pesquisador, foram formalizadas 27 notas de análise. As notas de análise foram gerenciadas de acordo com a sua finalidade, sendo identificadas no sistema conforme abaixo:

- a. CO: notas de análise que registram comentários sobre os procedimentos de pesquisa;
- b. MA: notas de análise que registram processos de microanálise dos dados;
- c. OC: notas de análise que registram processos de codificação aberta;
- d. AC: notas de análise que registram processos de codificação axial;
- e. SC: notas de análise que registram processos de codificação seletiva;
- f. AT: notas de análise que registram processos de amostragem teórica.

Algumas notas de análise registram mais de um processo ao mesmo tempo, e foram identificadas por mais de uma das classificações acima, separadas por barras. Os comentários de elementos constitutivos foram utilizados de acordo com a necessidade.

Em relação aos esquemas gráficos, foram formalizadas 19 visualizações de relacionamentos entre códigos. Os relacionamentos utilizados seguiram os três tipos de conexões oferecidos pelo software, de naturezas diferentes, quais sejam: relação transitiva, simétrica e assimétrica. As relações de natureza transitiva criam conexões entre uma categoria e seus padrões de ocorrência. As relações simétricas expressam associações entre categorias que se afetam mutuamente. Em contrapartida, as relações assimétricas demonstram associações não recursivas, de fluxo unidirecional entre as categorias. A figura 15 resume os tipos de relacionamentos utilizados na análise.

Figura 15 – Tipos de relacionamento utilizados na análise.

Tipo de Relação	Natureza da Relação	Descrição da Relação
Transitiva	Variação	O código-origem é um tipo, ou forma, do código-destino, e possui um padrão determinado de variação dimensional ao longo das propriedades do código-destino.
Transitiva	Composição	O código-origem é uma parte do código-destino, e o compõe juntamente com outras partes.
Transitiva	Causal	O código-origem, quando presente, causa a ocorrência do código-destino.
Simétrica	Associação Interveniente	O código-origem, quando presente, modifica a ação da relação causal.
Simétrica	Contradição	O código-origem se opõe ao código-destino, contradizendo-o.
Assimétrica	Propriedade	O código-origem é propriedade do código-destino.

Fonte: Adaptado do manual do *software* ATLAS.ti.

A utilização de todos os elementos constitutivos fica registrada no banco de dados da unidade hermenêutica, permitindo a realização de auditorias posteriores, que visam analisar o processo de interpretação do pesquisador e atestar a validade e a confiabilidade dos resultados. Com o intuito de permitir a realização de auditorias pelos leitores desta pesquisa, dois relatórios gerados pelo *software* ATLAS.ti foram anexados ao texto desta tese. O primeiro mostra o histórico das análises, por meio da listagem cronológica de todos os elementos criados na unidade hermenêutica, organizados de acordo com as suas datas de criação. O segundo relatório contém a descrição e os comentários dos elementos que constituem a teoria substantiva gerada na pesquisa, principalmente os códigos, seus comentários e as notas de análise, transcritos na íntegra. A realização de auditorias permitirá a avaliação da teoria substantiva sobre os processos de liderança durante momentos de crise organizacional em empresas do setor elétrico, conforme os critérios apresentados na próxima seção.

#### 4.5.8 Critérios para avaliação da teoria substantiva

Conforme o próprio conceito do método da *Grounded Theory*, a teoria emerge dos dados e o pesquisador deve buscar a interpretação do fenômeno de acordo com a realidade dos entrevistados. Isso significa que toda teoria substantiva gerada por este método é única. Para uma mesma área substantiva, diferentes fenômenos podem ser identificados para explicar a interação social dos indivíduos. Por isso, a teoria substantiva gerada será sempre única, dentre várias teorias possíveis,



pois foi elaborada por “um” determinado pesquisador (BANDEIRA-DE-MELLO e CUNHA, 2006).

Por esta razão, Strauss e Corbin (1998) esclarecem que uma teoria substantiva não deve ser analisada à luz de uma visão positivista e de seus cânones de avaliação de qualidade, conhecidos como validade interna, validade externa e confiabilidade. A validade interna diz respeito ao ajustamento da teoria à realidade; a validade externa diz respeito ao grau de generalização da teoria; e a confiabilidade diz respeito à possibilidade de replicação dos experimentos que serviram de base para a elaboração da teoria.

Como este trabalho adota uma postura interpretativa, estes cânones se tornam incoerentes para a avaliação da teoria substantiva, visto que a realidade é socialmente construída pelos indivíduos e, portanto, não se aplica a utilização do critério de validade interna. A teoria pretende explicar única e exclusivamente o fenômeno estudado, sem almejar nenhum tipo de generalização. Isto torna a avaliação pela validade externa sem propósito. Por fim, não foram realizados experimentos para serem replicados, pois os dados resultam de entrevistas e notas de campo que traduzem a percepção dos sujeitos envolvidos, fazendo com que o critério de confiabilidade também seja desconsiderado. Por estes motivos, Strauss e Corbin (1998) defendem que os cânones positivistas devem ser repensados, à luz de uma postura interpretativa.

Neste ponto, a validade e a confiabilidade de uma teoria substantiva decorrem da existência de categorias e proposição fiéis à realidade dos entrevistados, já que eles criaram a realidade do fenômeno estudado. Os elementos da teoria devem estar livres de pressupostos e pré-julgamentos do pesquisador e isto deve ficar claro aos leitores por meio da fundamentação empírica e da densidade teórica dos elementos da teoria. Além disso, torna-se importante a avaliação do poder explicativo da teoria, por meio da sua capacidade de prever variações dimensionais das categorias analisadas, em função da existência de condições causais e intervenientes.

Com o intuito de possibilitar a avaliação da qualidade da teoria substantiva gerada neste trabalho, serão adotados os seis critérios sugeridos por Sherman e Webb (1988), e utilizados por Kerlin (1997) e Bandeira-de-Mello (2002) em suas teses de doutoramento, para avaliar a qualidade de uma teoria substantiva. Os seis critérios são: grau de coerência (*fit*); funcionalidade; relevância; flexibilidade; densidade; e integração (BANDEIRA-DE-MELLO, 2002; KERLIN, 1997; SHERMAN e WEBB, 1988). Estes critérios, além de possibilitar a

avaliação de qualidade da teoria substantiva, trouxeram contribuições específicas durante a elaboração da teoria substantiva, conforme resumido no quadro 02.

Quadro 02 – Critérios para avaliação da teoria substantiva e suas contribuições

<b>Crítérios</b>	<b>Descrição</b>	<b>Contribuição</b>
Grau de Coerência ( <i>fit</i> )	As categorias da teoria devem ser inferidas dos dados e não de pressuposições do pesquisador	Garante uma das características principais da Grounded Theory: a compreensão da realidade dos indivíduos
Funcionalidade	A teoria deve explicar as variações encontradas nos dados e fornecer compreensão acerca da ocorrência das interações sociais	Uma teoria substantiva funcional deve ser entendida como uma teoria útil para os envolvidos
Relevância	A teoria deve emergir e ser fruto da sensibilidade teórica do pesquisador, que deve ser capaz de identificar a categoria central mais relevante para explicar o fenômeno	A relevância é verificada pelo reconhecimento imediato do significado da categoria central pelos envolvidos
Flexibilidade	A teoria deve ser passível de modificação, permitindo que novos casos a enriqueçam com a introdução de novas propriedades e categorias	Uma teoria substantiva deve estar aberta para o aprimoramento de seu poder explicativo
Densidade	A teoria deve possuir poucas categorias-chave e um grande número de propriedades e categorias relacionadas	A densidade confere confiabilidade aos constructos da teoria
Integração	Todos os constructos devem estar relacionados em torno de uma categoria central e expressos em termos de proposições derivadas de um esquema teórico	A integração evita a existência de falhas na lógica explicativa da teoria

Fonte: Bandeira-de-Mello e Cunha (2006).

Para garantir que os critérios acima fossem atendidos durante a condução da pesquisa, foram utilizadas as seguintes técnicas, sugeridas por Triviños (1987), Merriam (1998), Strauss e Corbin (1998) e Bandeira-de-Mello e Cunha (2006):

- a. Técnica de triangulação: foram realizadas 13 entrevistas, com 10 entrevistados diferentes, além de outras fontes de evidência, como relatórios da empresa e reportagens da mídia, no intuito de averiguar possíveis divergências e possibilitar novas abordagens sobre o fenômeno;
- b. Checagem constante da teoria: o pesquisador checava constantemente as proposições geradas, frente a novas evidências e questionamentos, na tentativa de validar ou refutar as categorias formuladas e seus relacionamentos;

- c. Permanência no campo: o pesquisador permaneceu em contato com a organização estudada e com os sujeitos envolvidos no fenômeno entre os meses de agosto de 2008 e maio de 2012, possibilitando a observação de padrões de comportamento entre os informantes e outros membros da organização;
- d. Checagem com os informantes: a cada ciclo de coleta e análise dos dados, as inferências do pesquisador eram confrontadas com a percepção dos sujeitos envolvidos;
- e. Amostragem em diferentes contextos: foram analisados os fatos relacionados a três episódios distintos de crise, no intuito de proporcionar maior variação nas condições estruturais e nos padrões de interação social abordados pela teoria;
- f. Registro e publicidade do processo de interpretação: os passos da análise dos dados foram registrados e serão disponibilizados para que os leitores possam realizar auditorias para resgatar o processo de interpretação do pesquisador.

De acordo com Bandeira-de-Mello e Cunha (2006), oportunizar a realização de auditorias é particularmente importante para a *Grounded Theory*. Como o processo é indutivo e segue a sensibilidade teórica do pesquisador, múltiplas interpretações do fenômeno podem coexistir e os auditores devem ser capazes de seguir o caminho interpretativo do pesquisador e criticá-lo, de forma a certificar que os passos adotados foram desenvolvidos de acordo com os pressupostos do método da *Grounded Theory*.

Com o intuito de auxiliar os leitores na condução de auditorias, sugere-se a utilização de roteiros de auditoria conforme os utilizados por Bandeira-de-Mello (2002) em sua tese de doutoramento (BANDEIRA-DE-MELLO, 2002). O quadro 03 apresenta roteiros de auditoria sobre o processo da pesquisa, sobre a fundamentação empírica e sobre a densidade teórica utilizados. Os roteiros abaixo foram elaborados com base em Bandeira-de-Mello e Cunha (2006).

Por fim, ressalta-se que a literatura existente também exerceu papel importante no desenvolvimento deste trabalho. Embora tenha sido elaborada uma teoria substantiva porque as teorias gerais sobre liderança nas organizações não conseguem explicar, em todos os seus aspectos relevantes, os processos de liderança conduzidos em momentos de crise organizacional, a literatura existente foi utilizada ao final do processo de

construção do relatório para integrar-se ou contrastar com os resultados gerados.

O próximo capítulo se aprofunda na apresentação da área substantiva, por meio da apresentação da organização estudada e das crises levadas em consideração na coleta de dados.

---

### Quadro 03 – Roteiros de auditoria

---

#### Questões a serem observadas

---

##### **Roteiro de Auditoria: Processo de pesquisa**

Como foi escolhida a empresa e por quê?

Quais as principais categorias que emergiram dos dados?

Quais os principais eventos ou ações que orientaram a descoberta de categorias?

Com base em que foram realizados os processos de amostragem teórica? Como a teoria em desenvolvimento guiou a coleta de dados?

Quais as proposições principais que relacionam as categorias e como foram formuladas e validadas?

Houve casos em que as proposições não explicaram o que acontecia nos dados? Como essas divergências foram tratadas?

Como e por que a categoria central foi selecionada? Foi uma descoberta súbita ou gradual? Foi fácil ou difícil?

Com base em que as decisões analíticas foram tomadas?

O caminho seguido pela interpretação dos dados foi devidamente registrado? Existem proposições formuladas sem registros equivalentes?

---

##### **Roteiro de Auditoria: Fundamentação empírica**

Os conceitos e categorias foram gerados a partir dos dados?

Os conceitos estão explicitamente relacionados nas proposições?

São consideradas variações de ocorrência do fenômeno na teoria?

Os aspectos processuais do fenômeno foram considerados?

Os constructos da teoria estão integrados em torno de uma categoria central?

---

##### **Roteiro de Auditoria: Densidade Teórica**

A teoria explica as variações encontradas nos dados?

As categorias tem densidade?

Os resultados demonstram relevância para a área substantiva?

A teoria tem potencial para participar de debates acadêmicos e profissionais?

Fonte: Adaptado de Bandeira-de-Mello e Cunha (2006).

## **5 A ÁREA SUBSTANTIVA: UMA EMPRESA DO SETOR ELÉTRICO E SUAS CRISES**

A teoria substantiva elaborada nesta pesquisa deve ser capaz de compreender os processos de liderança durante a resposta a uma crise organizacional em empresas de distribuição de energia elétrica. Para tanto, foram realizadas entrevistas com pessoas diretamente envolvidas na resolução de crises de distribuição de energia na empresa Centrais Elétricas de Santa Catarina S. A. (CELESC). Além disso, foram analisados relatórios e apresentações internas da empresa a respeito dos casos de crise selecionados para estudo.

Neste capítulo, pretende-se aprofundar sobre a área substantiva da teoria formulada na pesquisa, de acordo com a realidade dos entrevistados. Em primeiro lugar, serão feitas algumas considerações a respeito do setor elétrico brasileiro, para que posteriormente sejam apresentadas as principais características da CELESC. Em seguida, descreve-se o processo de resposta às crises selecionadas para o estudo de caso, a partir dos significados atribuídos pelos envolvidos na resposta a estas crises.

Os elementos utilizados para compor a descrição da área substantiva emergiram dos dados e serão exemplificados no decorrer do texto com citações de trechos das entrevistas. As citações foram mantidas na íntegra. Contudo, algumas observações foram lançadas pelo pesquisador para garantir o melhor entendimento do material empírico, conforme abaixo:

- a. A referência a nomes de pessoas envolvidas foi omitida para garantir o sigilo dos entrevistados e para evitar a ocorrência de problemas éticos;
- b. Foram feitas correções gramaticais na fala dos entrevistados, desde que não alterassem o significado das citações;
- c. Foram incluídas inserções eventuais do pesquisador, entre colchetes “[ ]” e em *itálico*, com o intuito de acrescentar explicações complementares aos leitores, necessárias ao entendimento do contexto do trecho citado, desde que não alterassem seu significado.

### **5.1 O SETOR ELÉTRICO BRASILEIRO**

Com cerca de 8,5 milhões de quilômetros quadrados, mais de 7 mil quilômetros de litoral e condições edafo-climáticas extremamente

favoráveis, o Brasil possui um dos maiores e melhores potenciais energéticos do mundo (BRASIL, 2002). A capacidade instalada da matriz energética brasileira alcançou 117.108 MW em fevereiro de 2012, potência 56,56% maior do que os 74.800MW instalados em dezembro de 2001 (BRASIL, 2012). Este aumento significativo, alcançado na última década, representa a evolução sofrida pelo Setor Elétrico Brasileiro (SEB) ao longo da história do país.

### **5.1.1 Histórico do SEB**

O início da geração de energia no Brasil remonta aos anos finais do século XIX, com a participação de pequenas empresas privadas nacionais e empresas de governos municipais que se destacavam no cenário nacional. No início do século XX, com a chegada das primeiras concessionárias estrangeiras, a produção de energia elétrica começou a aumentar, possibilitando o consumo urbano e industrial em áreas próximas às fontes produtoras. A partir de então, devido à utilização crescente de energia elétrica, surgiram as primeiras iniciativas do governo federal no sentido de regulamentar o setor. A regulação e a institucionalização evoluíram juntamente com as necessidades, interesses e objetivos de cada época, tendo em vista a relevância econômica dessa atividade para o país (GASTALDO, 2009).

Como se trata de um setor estratégico para qualquer nação, o governo brasileiro atuou de maneira centralizadora ao definir a sua regulamentação. Muitos modelos foram adotados ao longo dos anos, desde o simples controle tarifário sobre a produção das empresas de capital estrangeiro, sem nenhum tipo de regulamentação específica, no início do século XX, até a intervenção do governo por meio da outorga de autorizações e concessões para a exploração de serviços elétricos, iniciada no governo de Getúlio Vargas (BRASIL, 1934). Isto criou a interpretação de que se tratava de um serviço público, de responsabilidade do governo, pois os rios e afluentes utilizados para gerar energia eram de propriedade da nação brasileira.

O consumo de energia elétrica continuou subindo no país, devido à política de substituição de importações e à solidificação da indústria nacional. Entretanto, as empresas estrangeiras demonstraram insatisfação com a regulamentação do setor, passando a investir cada vez menos na ampliação do sistema elétrico, o que acarretou uma crise do setor elétrico no final dos anos 40 (GASTALDO, 2009). Como consequência, o governo brasileiro passou a investir na ampliação no sistema elétrico nacional, a fim de resolver os problemas de fornecimento de energia elétrica, criando o Programa de

Reaparelhamento Econômico, o Fundo de Reaparelhamento Econômico e o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico, para nortear e financiar, entre outras coisas, os investimentos estatais a serem feitos na estrutura elétrica nacional (BRASIL, 1951; 1952).

A partir de então, o governo federal passou a organizar e desenvolver formalmente a eletrificação do país. Ficou delineado no governo de Juscelino Kubitschek, de 1956 a 1961, o projeto de desenvolvimento do setor elétrico sob o comando de uma empresa pública e centralizadora, desencadeando a criação da maior parte das companhias estaduais de energia elétrica. Entre o final do governo Juscelino Kubitschek e o ano de 1967, amadureceu a estrutura organizacional estatizada que iria planejar, regular, fiscalizar e expandir os serviços de energia elétrica até o início dos anos 1990 (GASTALDO, 2009). Assentou-se, com isso, uma estrutura estatal de geração e distribuição de energia elétrica, controlada pela entidade estatal Centrais Elétricas Brasileiras (Eletrobrás) e operacionalizada pelos seus elos e pelas concessionárias estaduais.

As rápidas transformações ocorridas no cenário mundial na década de 1970, como os choques do petróleo, em 1973 e 1979, e a posterior elevação das taxas de juros no mercado externo no início de 1980, contribuíram para que o processo de crescimento econômico iniciado no Brasil em 1967 se revertesse e os investimentos necessários para a estruturação do setor elétrico diminuíssem durante a década de 80 (HOCHSTETLER, 1998). Consequentemente, o setor foi perdendo gradativamente a sua eficiência. Além disso, graves discordâncias entre as concessionárias estaduais, a Eletrobrás e os rígidos controles orçamentários exercidos pela área econômica do governo federal tornaram a situação ainda pior. Na década de 1990, o setor elétrico encontrou sérias dificuldades. O Estado não tinha mais condições de investir no setor e as empresas estatais estavam endividadas, sem condições de dar continuidade aos planos de expansão. A possibilidade de falta de energia passou a ser uma realidade, ensejando a condução de estudos para a redefinição do papel do Estado no setor elétrico (GASTALDO, 2009; HOCHSTETLER, 1998). Diante da opção de redução do papel do Estado no setor, o governo brasileiro decidiu lançar um abrangente programa de desestatização.

[...] até a década de 80, antes do governo do Fernando Henrique, quando começou as privatizações, não havia agência reguladora, não havia ANAC, ANEEL, não havia ANATEL, os

serviços públicos concedidos, ou eram por decreto presidencial, e havia os ministérios, com algumas empresas, tipo a Embratel, que tinha um cunho 10% normativo e 90% técnico, havia a Eletrobrás, que havia um cunho 10% normativo, 90% técnico, e as empresas se governando em si, tinham uns comitês criados por suas empresas, comitê gestor de geração, comitê gestor de transmissão, comitê gestor de operação, enfim, que mantinham reuniões de comitês técnicos para tentar padronizar e uniformizar a linguagem, procedimentos, material e inter-relacionamentos. Como o sistema começou a ficar malhado [*possuía interseções com tecnologias diferentes*], antes eram isolados, depois começaram a ficar malhados, então o estado começou a interfacear com um município, com outro, um sistema com outro, uma região com outra, há necessidade de disciplinar essas coisas, quando se criou então a agência, quando começaram as privatizações, e pra privatizar você precisa criar uma regra e dizer pra um eventual comprador do ativo, do transmissor de energia, oh, pode-se comprar ou botar no sistema, vou leiloar um sistema desses, tu podes comprar, e a tua postura de mercado vai ser esta aqui, tem regulamento aqui, ele lá vai ser agência tal, então aí surgiram as agências de regulação do serviços de telecomunicações, energia, etc. (Entrevistado H, 20:123).

A condição prévia para que se implantasse o modelo foi a desverticalização da cadeia produtiva, separando as atividades de geração, transmissão, distribuição e comercialização de energia elétrica, que deveriam ser caracterizadas como áreas de negócio independentes. Assim foi feito e os planos de privatização das empresas estatais foram definidos e iniciados no governo de Fernando Henrique Cardoso, entre os anos 1995 e 2002 (GASTALDO, 2009). Foi criada a Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL), agência reguladora, fiscalizadora e mediadora do setor, tendo a missão de proporcionar condições favoráveis para que o desenvolvimento do mercado de energia elétrica ocorresse com equilíbrio entre os agentes e em benefício da sociedade (BRASIL, 1996).

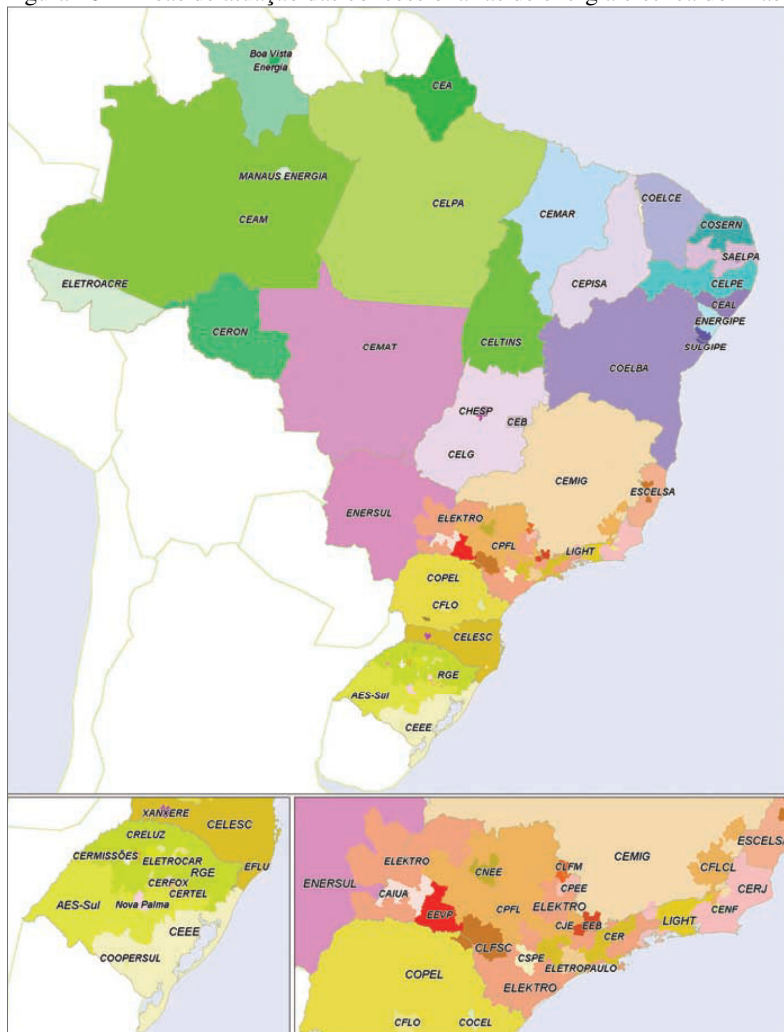


Em seguida, toda a estrutura do SEB foi revista, passando a ser operada por diferentes empresas, de capital público ou privado, em suas diferentes áreas de atuação, e gerenciada pelo Operador Nacional do Sistema Elétrico (ONS), pessoa jurídica de direito privado, sob a forma de associação civil, responsável pela coordenação e controle da operação das instalações de geração e transmissão de energia elétrica no Sistema Interligado Nacional (SIN), sob a fiscalização e regulação da ANEEL (BRASIL, 1998).

A partir de então, o SEB passou a operar sob concessão, autorização ou permissão do Estado. O marco regulatório do sistema foi consolidado no governo de Luís Inácio Lula da Silva, de 2003 a 2010, estabelecendo as regras que definem o seu funcionamento, nas atividades típicas de geração, transmissão, distribuição e comercialização de energia elétrica, incentivando a competição na geração e na comercialização e mantendo a transmissão e a distribuição sob regulamentação do estado (BRASIL, 2004). A segmentação de atividades do setor e a introdução da livre concorrência nas áreas de geração e comercialização de energia elétrica têm proporcionado a entrada de capital privado, a redução de custos e o aumento da eficiência global do sistema. O nascimento desse mercado aberto é feito com base na criação do Mercado Atacadista de Energia (MAE), um ambiente de comercialização de energia elétrica, onde ocorrem as transações de compra e venda não cobertas por contratos bilaterais. Fazem parte do MAE as 62 maiores empresas do SEB (BRASIL, 2002). A figura 16 ilustra as concessionárias de energia elétrica e suas áreas de atuação no país.

Até recentemente, as áreas de concessão das concessionárias estaduais eram quase todas delimitadas pelos limites geográficos de cada Estado.

Figura 16 – Áreas de atuação das concessionárias de energia elétrica do Brasil.



Fonte: Brasil (2002).

### 5.1.2 Segmentação do SEB

Após a reestruturação do setor, algumas empresas foram obrigadas a separar suas atividades de geração, transmissão e distribuição, dando origem a novas concessionárias. Desta forma, as empresas passaram a atuar nos ramos de negócio definidos pela

reestruturação do setor, conforme as informações abaixo (BRASIL, 2002):

- a. Geração: diz respeito à atuação das usinas geradoras de energia, independente da tecnologia utilizada, entre as quais se destacam: energia solar, energia hidráulica, biomassa, energia eólica, petróleo, carvão mineral, gás natural ou energia nuclear;
- b. Transmissão: tem por finalidade a distribuição espacial da energia gerada, conectando as usinas geradoras às subestações de distribuição. Visando à otimização temporal e econômica da geração, isto é, a alocação eficiente e racional da energia gerada, o SEB opera de forma interligada, razão pela qual também é denominado como Sistema Interligado Nacional (SIN). Assim, o déficit na geração de energia de uma região pode ser compensado pelo excesso de capacidade de geração em outra(s) por meio das linhas de transmissão;
- c. Distribuição: faz a ligação entre as subestações de distribuição e os consumidores. O segmento de distribuição se caracteriza como o segmento do setor elétrico dedicado à entrega de energia elétrica para um usuário final;
- d. Comercialização: diz respeito às atividades de compra e venda de energia elétrica.

O entrevistado H explica o processo de segmentação e desverticalização do SEB:

[...] então, um modelo que se criou para o Brasil, mais ou menos o modelo é assim, ele foi aperfeiçoado, aquele modelo quando já era a atividade privada e regulada, então se criaram 3 nichos, talvez nisso aqui, um grande nicho que é chamado de transmissão [*de energia entre as usinas geradoras e as subestações de distribuição*], e nessa transmissão está a Eletrosul, a Eletronorte, Furnas que eram empresas que já existiam, fisicamente existiam, tinha um parque tecnológico, um parque de geração e transmissão. Como é que se organizou isso aqui, se separou tudo que era de geração, tudo que é geração não pode ficar mais com essas empresas, então teve um leilão, que nessa época a Eletrosul, e todo mundo, teve que leiloar suas usinas e as empresas

que existiam, que tinham de geração, tiveram que leiloar (Entrevistado H, 20,119).

[...] a geradora, foi dado um papel específico para a geradora, você vai gerar energia, certo, e você vai entregar na fronteira com a transmissão, e aqui nós vamos medir a tua energia, tudo que você entregar aqui nessa fronteira física aqui, nós vamos transformar em dinheiro por um contrato que tu vai fazer com o administrador do sistema [ONS], e nós vamos te pagar pela energia que tu entregar e fim de papo (Entrevistado H, 20:120).

[...]ok, esse gerador aqui então, tem que ver o tipo de usina que quer, hidráulica, fio d'água, reservatório, cada uma tem um contrato [*de comercialização*] e um mapa, aí, uma precipitação quanto custo por MW/hora, cada entrega tem um contrato, esse pode ser a Copel Geração, esse pode ser a usina Campos Novos, essa pode ser a usina Machadinho, enfim, cada uma, ao longo do Brasil inteiro, então tu imagina um prato, todo mundo, e cada ponta é um ponto de medição, de energia que entra e os reais que alguém vai pagar pra ele de volta lá (Entrevistado H, 20:120).

[...] e tem os agentes de distribuição que são os que estão retirando [*energia elétrica dos pontos de conexão com o sistema de transmissão*] e distribuindo para o consumidor final, que é o caso da CELESC, a CELESC hoje é chamada CELESC Distribuição (Entrevistado H, 20:122).

Este modelo tem se mostrado oportuno e eficiente, fazendo com o SEB voltasse a receber investimentos, tanto por meio das empresas concessionárias, quanto do próprio governo federal. De acordo com o ONS, o fornecimento de energia elétrica é, atualmente, o serviço público na área de infraestrutura com maior extensão de atendimento junto aos consumidores, atingindo índice superior a 98% da população (ONS, 2012). Isto demonstra a presença e a importância da energia elétrica na vida dos brasileiros. Por esta razão, o fornecimento de energia elétrica é considerado como um sistema crítico de infraestrutura, essencial para o dia-a-dia das pessoas, comunidades e organizações.

### 5.1.3 Consumo de energia elétrica e interrupções no fornecimento

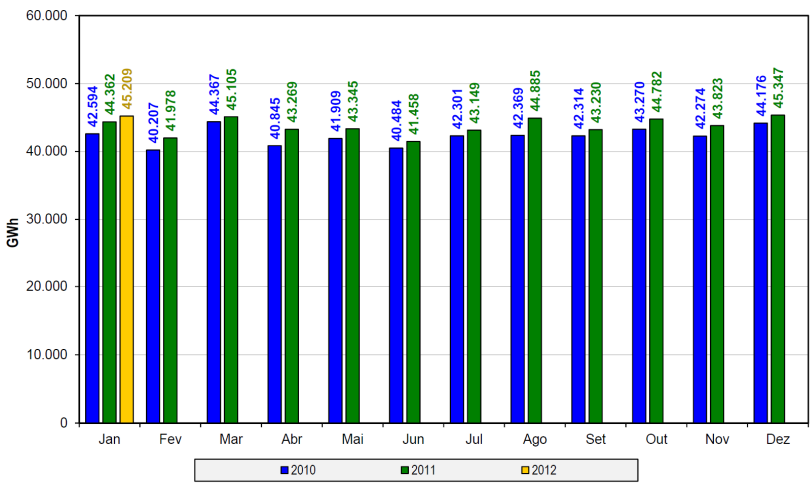
O Brasil possui um dos sistemas elétricos mais complexos do mundo. Atualmente, o SIN possui 2.575 empreendimentos em operação no segmento de geração de energia, para fazer frente a uma demanda em ascensão (BRASIL, 2012). Além disso, os investimentos realizados no setor têm propiciado a conexão e a interligação entre os diferentes elos do SEB, conforme abordado pelos entrevistados A e H:

[...] hoje o sistema é interligado, o Brasil todo está interligado. Depois do problema do apagão, foi tudo interligado. Hoje em dia é fácil mandar energia pro nordeste [...] hoje todo mundo joga energia na rede. Tem o tal do ONS, Operador Nacional do Sistema. O que ele faz, ele administra tudo isso. Ele vê onde a produção está maior, onde a demanda é menor e vai distribuindo. Na Eletrosul tem um, o ONS Sul está ali. Toda a região sul administra ali. Tem em São Paulo, Brasília, Nordeste ... e tem o central, porque o ONS fica em Brasília (Entrevistado A, 1:81).

[...] então, com esse advento da criação das agências ligados com o evento da privatização das empresas naquele período lá, o Brasil se tornou um dos países que tem o sistema elétrico mais complexo do mundo, para o tamanho geográfico que ele tem, certo, isso aí é reconhecido inclusive pelos grandes fabricantes de sistemas e equipamentos, e uma grande característica do Brasil é a interligação e a integração, ok, então você consegue fazer transporte de energia de uma região para outra, de um estado para outro, de um sistema para outro (Entrevistado H, 20:122).

A figura 17 ilustra a evolução do consumo de energia elétrica total no país, considerando o consumo em todas as classes e as perdas durante as fases de transmissão e distribuição, no intuito de demonstrar a dimensão do SEB.

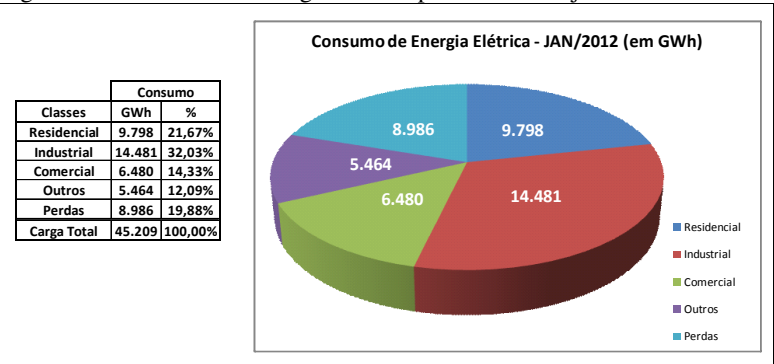
Figura 17 – Evolução do consumo de energia elétrica total no Brasil.



Fonte: Brasil (2012).

Para que se possa ter uma ideia da divisão da demanda entre as classes de consumo, e perceber o impacto que as perdas de energia durante as fases de transmissão e distribuição representam, a figura 18 apresenta o panorama do consumo de energia elétrica do mês de janeiro de 2012. Depreende-se que a maior classe de consumo configura o setor industrial, seguido pelo consumo residencial. Além disso, pode-se perceber o elevado percentual de perdas existente no setor elétrico, representado por 19,88% do total de energia gerada no período.

Figura 18 – Consumo de energia elétrica por classes em janeiro de 2012.

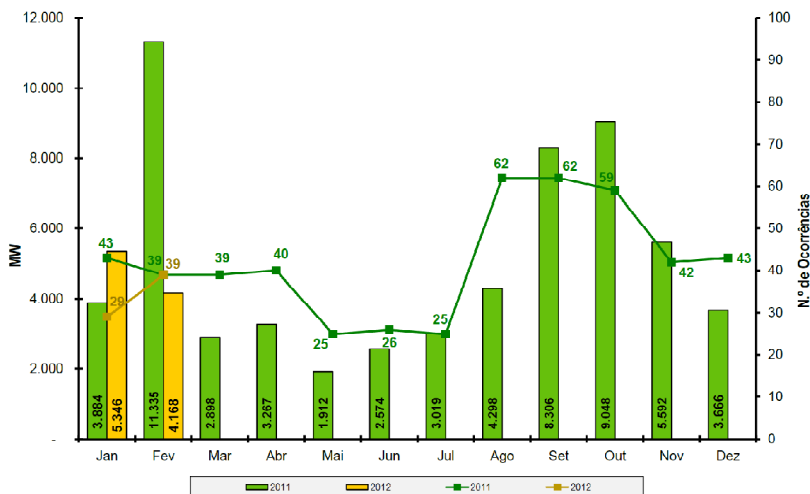


Fonte: Adaptado de Brasil (2012).

As empresas que atuam nos ramos de transmissão e distribuição devem se esforçar para evitar ao máximo a interrupção dos serviços elétricos, haja vista a sua relevância nos dias atuais. Entretanto, o SEB é grande e complexo e nem sempre é possível evitar as falhas de fornecimento. A figura 19 ilustra a evolução do número de ocorrências que causaram interrupção das atividades de fornecimento do SEB. As linhas demonstram o número de ocorrências e as colunas apresentam o montante de carga interrompida durante a ocorrência.

Como o fornecimento de energia elétrica é considerado um sistema crítico de infraestrutura, suas interrupções causam transtornos em todas as classes de consumo: as indústrias param suas linhas de produção, o comércio deixa de vender e os consumidores residenciais deixam de usufruir dos benefícios proporcionados pela energia. Por esta razão, a interrupção do fornecimento de energia elétrica afeta diretamente a economia e a produção. Neste sentido, a ANEEL estabeleceu diretrizes relativas à continuidade da distribuição de energia elétrica, nos seus aspectos de duração e frequência, a serem observadas pelas concessionárias e permissionárias de serviço público de energia elétrica às unidades consumidoras (BRASIL, 2000).

Figura 19 – Evolução do número de ocorrências no SEB.



\*Critério para seleção das interrupções: corte de carga  $\geq 15$  MW

Fonte: ONS/Eletronorte/Amazonas Energia

Fonte: Brasil (2012).

Padronizou-se o cálculo de índices de interrupção, a exemplo do índice de Duração Equivalente de Interrupção por Unidade Consumidora (DEC) e do índice de Frequência Equivalente de Interrupção por Unidade Consumidora (FEC). Por meio destes índices, foram estipulados limites máximos de interrupção no fornecimento de energia elétrica por concessionária de fornecimento. Assim, aquelas concessionárias que ultrapassarem os limites estipulados serão penalizadas com multas de valor calculado de forma proporcional ao aumento do tempo de interrupção e do número de Unidades Consumidoras sem energia, conforme os índices DEC e FEC (BRASIL, 2000). O entrevistado A demonstra esta realidade:

[...] a ANEEL estabelece os índices e nós temos que atingir os índices para não levar multa. Ela coloca metas e o índice não pode baixar daquilo ali. Se baixar, tem multa (Entrevistado A, 1:25).

[...] nós temos um índice que chama DEC-FEC, que é a quantidade de desligamento naquele intervalo e o tempo de desligamento naquele intervalo. Isso é cheio de fórmula e a ANEEL estabelece os índices e depois cobra que a gente esteja dentro de uma faixa aceitável de tempo de desligamento e quantidade de desligamento (Entrevistado A, 1:84).

[...] por exemplo, um município que a quantidade de desligamento é muito grande ... a gente chama de conjunto. Aquele conjunto lá está desligando muito. E não pode, digamos que lá só pode desligar 12 horas por mês, ou 5 horas por mês, isto é definido por localidade. Por exemplo, o tempo de desligamento aceitável para o centro de Florianópolis é menor do que no interior da ilha (Entrevistado A, 1:85).

Com este contexto, a interrupção do fornecimento de energia não traz problemas apenas às classes consumidoras, mas também para a própria concessionária, pois terá que pagar multas cada vez mais pesadas em decorrência de falhas no fornecimento. Por esta razão, as atividades de manutenção e de operação do sistema elétrico é uma das principais atividades nas empresas do setor elétrico.



[...] Normalmente quando acontece alguma coisa deste tipo [*interrupção de fornecimento*], ele cai aonde? Cai na divisão técnica. Porque normalmente estas coisas são todas ligadas à Gestão da Rede. Eles estudam o caso, identificam o que aconteceu e imediatamente tentam ligar a rede. Certo? Aí todo esse pessoal [*de manutenção e operação*] é envolvido (Entrevistado A, 1:9).

As interrupções de fornecimento são tratadas como crises em potencial e, conforme a escala do problema, tanto em número de unidades consumidoras, quanto em tempo de interrupção, as ocorrências podem se tornar crises de grandes consequências para a empresa e para a sociedade.

Este é o contexto que permeia esta pesquisa e foi a partir dele que foram conduzidos os estudos para investigar os processos de liderança em momentos de crise organizacional e, em consequência disto, formular uma teoria substantiva sobre processos de liderança durante momentos de crise organizacional em empresas do setor elétrico. Após identificar a área substantiva desta pesquisa, passa-se agora à apresentação das principais características da empresa que serviu de base para a coleta e análise dos dados neste trabalho.

## 5.2 A CENTRAIS ELÉTRICAS DE SANTA CATARINA (CELESC)

Criada em 09 de dezembro de 1955 pelo então Governador Irineu Bornhausen, a empresa Centrais Elétricas de Santa Catarina (CELESC) surgiu com a atribuição de planejar, construir e explorar o sistema de geração, transmissão e distribuição de energia elétrica no âmbito de Santa Catarina, operando diretamente ou através de subsidiárias ou empresas associadas. Ao longo dos anos seguintes, a CELESC passou a incorporar o patrimônio das antigas empresas que atendiam a demanda regional de energia elétrica no estado. Em 1973, deixou de ser uma empresa estritamente estatal e se tornou uma empresa de capital aberto, com oferta de ações na Bolsa de Valores de São Paulo (CELESC, 2012).

Atualmente, a empresa é uma sociedade de economia mista que atua nos ramos de geração, transmissão e distribuição de energia elétrica. Devido à desverticalização do SEB, a CELESC adotou uma nova estrutura, conforme explicado abaixo pelos entrevistados A e H:

Por causa da regulamentação do setor elétrico, a CELESC ficou dividida assim: Geração,

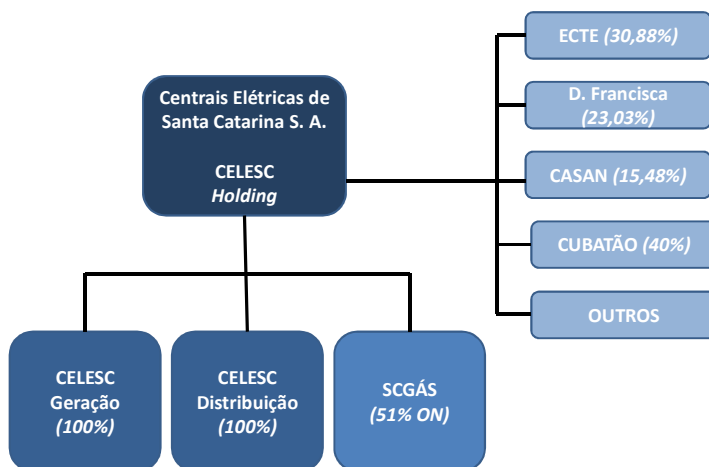
Distribuição, e tudo isso é controlado por uma holding (Entrevistado A, 1:1).

[...] depois foram feitos em alguns lugares na CELESC, ela segurou os ativos, ela criou uma holding, e criou uma CELESC distribuição e uma CELESC geração, com CNPJ, tudo separadinho (Entrevistado H, 20:124).

[...]a CELESC hoje é chamada CELESC Distribuição, e a CELESC manteve, quando aconteceu esse modelo ela foi obrigada a se desfazer dos ativos de geração que ela tinha, então ela optou nem por vender, nem leiloar, ela criou uma outra empresa que cuida só dessa geração, e a CELESC geração por sua vez, ela tem para agir, ela tem uma certa fronteira, que ela também está entregando energia e sendo remunerada por isso (Entrevistado H, 20:122).

Estruturada como *holding* em 2006, a Companhia possui duas subsidiárias integrais (CELESC Distribuição e CELESC Geração), detém o controle acionário da Companhia de Gás de Santa Catarina (SCGÁS) e mantém participações minoritárias em empresas afins do setor elétrico e da área de infraestrutura, conforme ilustrado na figura 20 (CELESC, 2012). O percentual ilustrado em cada empresa significa o total de participação do grupo CELESC na empresa indicada pela figura 20.

Figura 20 – A CELESC *Holding* e suas empresas subsidiárias.



Fonte: Adaptado de CELESC (2012).

## 5.2.1 As empresas do Grupo CELESC e suas áreas de atuação

Após a criação da *holding* e de suas subsidiárias, o grupo passou a controlar uma série de empresas, que podem ser divididas de acordo com o nível de participação da *holding* nas demais empresas, separando-as em três grandes grupos: subsidiárias integrais; empresa controlada; e demais participações acionárias.

### 5.2.1.1 As subsidiárias integrais (geração e distribuição de energia elétrica)

Neste grupo, encontram-se as empresas que a CELESC *holding* possui 100% de participação. Aqui se incluem as empresas criadas após a nova regulamentação do SEB, a fim de comportar as atividades de geração e distribuição de energia elétrica que já vinham sendo exercidas pela CELESC no sistema antigo de organização do setor.

A CELESC Geração foi criada em outubro de 2006 e passou a ser responsável pela operação, manutenção e expansão de um parque gerador formado por 12 pequenas centrais hidrelétricas de geração de energia (PCHs), que respondem em conjunto pela potência total instalada de 81,15 MW. Norteada pelo posicionamento estratégico de aumentar a capacidade de geração própria, passou a investir na

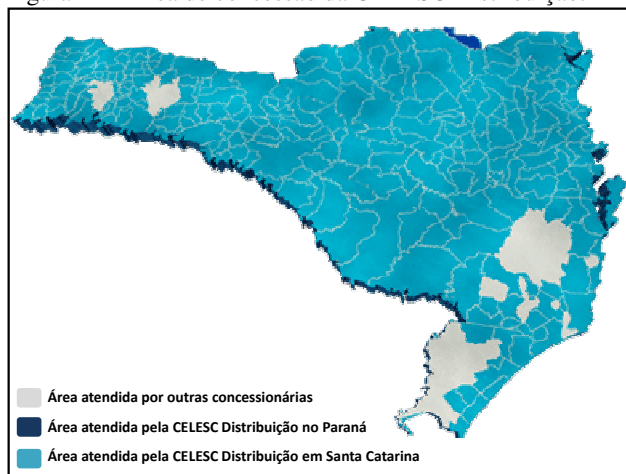
repotenciação das usinas existentes e na formação de parcerias para viabilizar projetos que visam a construção de novos empreendimentos e a diversificação da matriz energética (CELESC, 2012).

Produzimos hoje [junho de 2008] algo em torno de 112 Mega Watts, 2% de toda a energia distribuída pela CELESC. O restante da energia vem de Itaipu, Furnas, Tractebel ... hoje o sistema é interligado, o Brasil todo está interligado. (Entrevistado A, 1:80).

A CELESC Distribuição também foi criada em outubro de 2006 e ficou responsável pela distribuição de energia elétrica para uma carteira formada por quase 2,5 milhões de clientes, sendo que cada unidade consumidora utiliza, em média, 503,29 kWh/mês, o maior índice do sul do Brasil (CELESC, 2012).

A área de concessão da Empresa, outorgada pelo Governo Federal, abriga 262 dos 293 municípios catarinenses, além do município de Rio Negro, no Paraná, onde atende à área urbana e algumas comunidades rurais. Em Santa Catarina, do total de municípios atendidos, em 241 a concessão é exclusiva e nos outros 21, a empresa mantém parceria com outras concessionárias. A figura 21 ilustra a área de concessão da CELESC Distribuição.

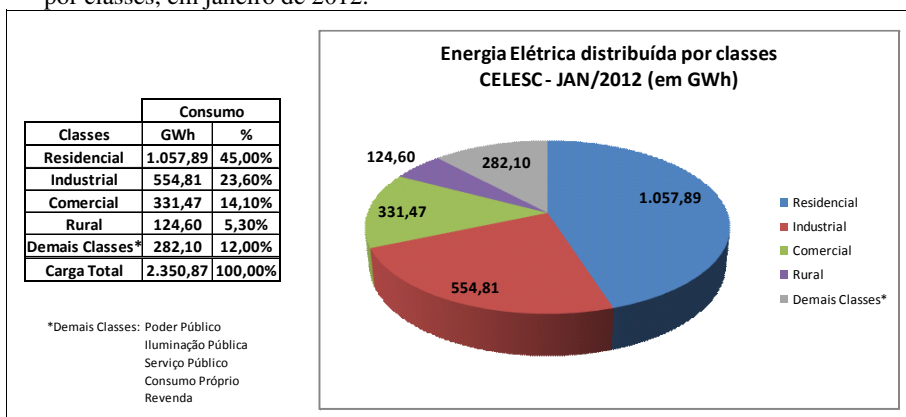
Figura 21 – Área de concessão da CELESC Distribuição.



Fonte: CELESC (2012).

Trata-se de um mercado pródigo, de economia bastante diversificada, responsável pela parcela de 5,2% do volume de energia elétrica consumida no Brasil, ou cerca de 2.350,87 GWh mensais, utilizando os dados de janeiro de 2012. O faturamento bruto anual da empresa é de aproximadamente R\$ 4,2 bilhões. A participação das diferentes classes de consumo é outro indicador que qualifica ainda mais o seu quadro de clientes. A figura 22 ilustra o volume de energia elétrica distribuído por classes pela CELESC distribuição, no mês de janeiro de 2012.

Figura 22 – Volume de energia elétrica distribuída pela CELESC Distribuição, por classes, em janeiro de 2012.



Fonte: Adaptado de CELESC (2012).

Atualmente, o segmento de distribuição é o mais significativo entre as atividades da CELESC *Holding*, conforme salientado pelo Entrevistado A:

[...] Hoje a CELESC é distribuição, tudo isso aqui é distribuição (Entrevistado A, 1:86).

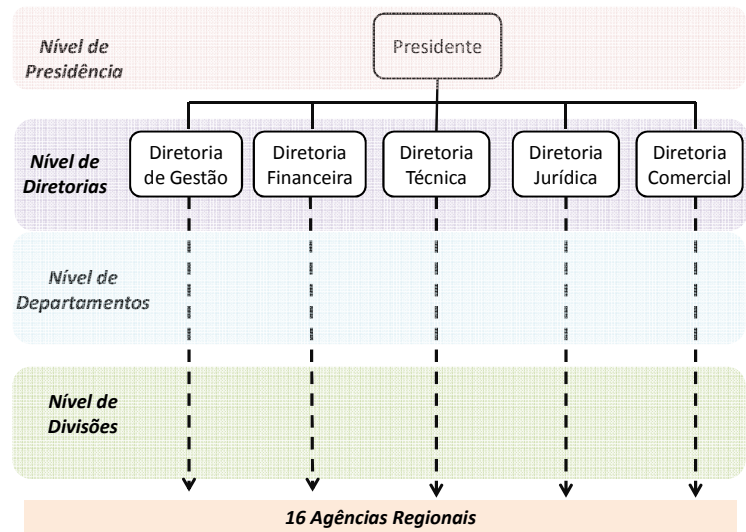
[...] e a CELESC, o que é que ela tem, ela tem a Distribuição Central, que é esse prédio aqui, e embaixo da distribuição ela tem 16 regionais. As regionais ficam em Joinville, Florianópolis, Tubarão, Criciúma, Chapecó, São Miguel, e por aí vai, são 16, e elas são subordinadas à Distribuição Central. Entre a distribuição central e as regionais

ficam os departamentos, e os departamentos são vinculados às diretorias (Entrevistado A, 1:1).

Para manter as suas atividades, a CELESC Distribuição mantém mais de três mil colaboradores, distribuídos ao longo de uma estrutura vertical e bem definida, conforme apresentado abaixo pelo Entrevistado A e ilustrado pela figura 23.

Então que é a CELESC hoje? A CELESC é isso aqui. Tem a presidência e as diretorias, nós temos hoje cinco diretorias. A Diretoria de Gestão, Financeira, Técnica, Jurídica e Comercial. Embaixo, aqui [*mostrando o organograma*], nós temos isso aqui [...] Presidência, Diretorias, e embaixo das diretorias nós temos os departamentos e as divisões. E embaixo disso tudo, nós temos as regionais, que são as dezesseis que eu te falei, que são ligadas à presidência, às diretorias e aos departamentos (Entrevistado A, 1:2).

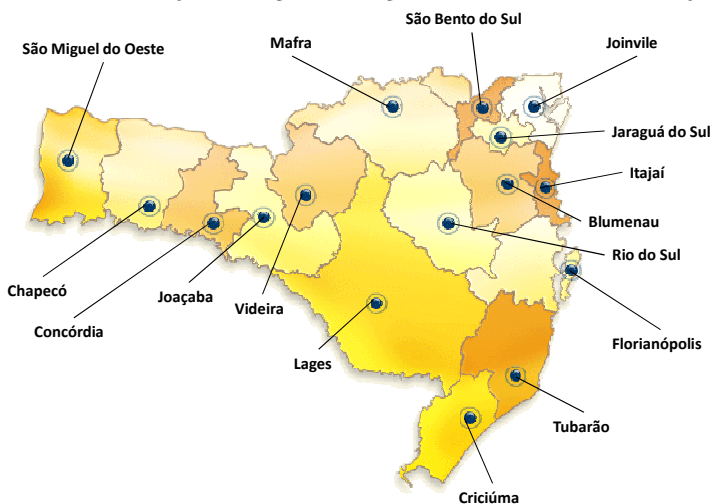
Figura 23 – Estrutura hierárquica da CELESC Distribuição.



Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Conforme ilustrado acima, a CELESC Distribuição se divide entre a Distribuição Central, formada pela presidência, diretorias, departamentos e divisões, e 16 Agências Regionais da CELESC distribuídas pelo estado de Santa Catarina. As Agências Regionais servem de unidades deslocadas de operação e manutenção ao redor do estado e possuem estrutura administrativa própria. A figura 24 apresenta as 16 Agências Regionais.

Figura 24 – Localização das Agências Regionais da CELESC Distribuição.



Fonte: Adaptado de CELESC (2012).

Para as rotinas de gestão e manutenção da rede elétrica, em condições normais, as Agências Regionais funcionam ininterruptamente, normalmente com cinco equipes de plantão, que trabalham sob a coordenação de dois despachantes em turnos de seis horas. As principais atividades giram em torno da adequação do fornecimento de energia em relação à demanda e realização de reparos na rede de distribuição para restabelecer o fornecimento às unidades consumidoras que tiveram o serviço elétrico interrompido. Em contrapartida, a Distribuição Central gerencia o trabalho de todas as Agências Regionais, coordena a operação de todo o Sistema CELESC de distribuição e planeja as expansões de linhas para aumentar a área coberta e melhorar os serviços prestados aos clientes finais.

#### 5.2.1.2 A empresa com controle acionário (distribuição de gás natural)

Criada em 1994, a Companhia de Gás de Santa Catarina (SCGÁS) é responsável pela distribuição do gás natural canalizado em Santa Catarina. Atualmente, a SCGÁS é considerada a segunda maior distribuidora de gás canalizado em número de municípios atendidos no Brasil. Além disso, Santa Catarina é o 3º estado com maior rede de distribuição de gás natural, o 3º estado com maior número de indústrias atendidas, e conta com a 3ª maior rede de postos de Gás Natural Veicular do País (CELESC, 2012).

A SCGÁS atua como uma sociedade de economia mista. A CELESC *Holding* assumiu o controle acionário da empresa em 2007, com a aquisição de 51% das suas ações ordinárias, correspondentes a 17% do seu Capital Social (CELESC, 2012).

#### 5.2.1.3 Outras participações acionárias (geração e transmissão de energia elétrica, além de outros serviços de infraestrutura)

A CELESC *Holding* também possui participação acionária em empresas que atuam no setor elétrico e em outros serviços de infraestrutura, conforme apresentado abaixo, com base nas informações existentes em CELESC (2012):

- a. Empresa Catarinense de Transmissão de Energia (ECTE): constituída com o propósito específico de explorar linhas de transmissão de energia elétrica nas regiões Sul, Sudeste e litoral de Santa Catarina, é proprietária da Linha de Transmissão entre a Subestação Campos Novos e a Subestação Blumenau, com 252,5km de extensão, responsável pelo transporte de cerca de 20% da energia assegurada para suprimento da demanda na área de concessão da CELESC Distribuição. A CELESC *Holding* detém 33,88% do Capital Social da ECTE;
- b. Dona Francisca Energética S. A. (DFESA): proprietária da Usina Hidrelétrica Dona Francisca, construída no rio Jacuí (RS), com capacidade instalada de 125 MW e energia assegurada de 78 MW. O empreendimento foi inaugurado em maio de 2011 e a CELESC *Holding* detém 23,03% das ações ordinárias da DFESA;
- c. Companhia Catarinense de Água e Saneamento (CASAN): responsável por planejar, executar, operar e explorar os serviços de esgoto e abastecimento de água potável na sua



área de concessão, que abrange quase todo o território de Santa Catarina, além de realizar obras de saneamento básico em convênio com alguns municípios. A CELESC *Holding* detém 15,76% do Capital Social da CASAN;

d. Usina Hidrelétrica Cubatão S. A.: sociedade constituída com o propósito específico de concluir a implantação da Usina Hidrelétrica Cubatão, com potência instalada de 50 MW. O empreendimento se encontra atualmente em processo de licenciamento ambiental pelos órgãos competentes. A CELESC *Holding* detém 40% do Capital Social desta empresa.

Percebe-se, com isso, que a CELESC *Holding* atua em mais de um segmento do SEB, principalmente nas áreas de geração, transmissão e distribuição de energia elétrica. Entretanto, esta pesquisa irá se concentrar no estudo da realidade da CELESC Distribuição. Isto decorre do *design* de pesquisa adotado e das escolhas metodológicas do pesquisador, que estão voltadas para o estudo de situações de crise decorrentes de falhas significativas no fornecimento de energia elétrica. A próxima seção aprofunda o assunto relacionado com a ocorrência de crises na CELESC Distribuição, de acordo com a realidade dos envolvidos com a gestão de crises na empresa.

### 5.3 SITUAÇÕES DE CRISE NA CELESC DISTRIBUIÇÃO

A CELESC Distribuição fornece energia elétrica para 262 municípios e está próxima de completar 2,5 milhões de clientes. Como a energia elétrica se tornou um item de grande relevância para a sociedade, a necessidade de os clientes receberem energia é compartilhada por todos os elos da empresa. A missão da empresa, conforme formalizado em seus regulamentos, é “distribuir energia elétrica de forma rentável, segura e sustentável, satisfazendo clientes, colaboradores e acionistas” (CELESC, 2012). Desta forma, embora a empresa não possua uma definição explícita para delimitar uma situação de crise, é natural considerar que qualquer tipo de interrupção na sua estrutura de fornecimento de energia elétrica seja considerado como uma crise em potencial, conforme se constata nos depoimentos abaixo:

[...] nós não temos hoje uma definição para o que é crise. Para nós crise pode ser, por exemplo, derrubar o transformador da lagoa e deixar tudo no escuro, assim como pode ser derrubar um poste

e deixar um outro local no escuro (Entrevistado A, 1:27).

A gente não tem uma definição [...] bom, o que é a gente chama que dali pra frente é crise [...] não tem nada estabelecido. A partir do momento que um dos nossos clientes fica sem energia, o tratamento a ser dado é tentar resolver aquilo o quanto antes. Independe o número de pessoas (Entrevistado A, 1:28).

Não, a crise você detecta sob dois aspectos, ou é uma questão de sistema, ou em cima das declarações de urgência que as prefeituras, os governos fazem. A partir do momento que ele declara isso, nós já sabemos que, a nível de governo é problemático, e a nível da CELESC, dependendo do que é, é problemático, mas decisão do governo, de declarar estado de emergência, calamidade, isso, já disse pra CELESC isso é um problema, o que eu vou analisar desse problema, sobre a questão de sistema, o que é o problema, eu perdi linha, eu perdi isso, eu perdi aquilo, mas fora isso a decisão do governo já afeta [*a definição de crise*] (Entrevistado C, 3:55).

Não, lógico, vai crescendo a importância, mas o fato de você perder uma rua, duas, três ruas, para nós, já é um problema, um problema grande ou pequeno? Um problema localizado. Quando é que ele é grande? Quando ele atinge uma comunidade como um todo, quando ele é o alimentador daquela região e eu perdi [...] aí é, já tive crises minhas, que nós perdemos no oeste, 50.000 frangos, 100.000 frangos, quer dizer, que morriam, que enterravam, e você não tem nada o que fazer, só tem que ligar (Entrevistado C, 3:56).

Neste trabalho, as falhas de fornecimento enfrentadas pela empresa serão consideradas como crises. Esta proposição surgiu dos dados, conforme o depoimento dos envolvidos. As interrupções de fornecimento afetam diretamente o negócio da CELESC Distribuição e o tamanho da crise aumenta de maneira proporcional à quantidade de

unidades consumidoras envolvidas e ao espaço de tempo totalizado pela falta de energia.

De acordo com os entrevistados, toda vez que ocorre alguma interrupção do sistema de fornecimento, a empresa se movimenta para restabelecer o serviço elétrico. Este processo é denominado como “Gestão da Rede Elétrica”, de forma que os serviços elétricos estejam sempre em funcionamento.

[...] se deixar ele vai ficar lá, ah vai, e quanto é importante o amor que os funcionários da CELESC tem, o maior desafio de um Ceslesquiano [*denominação dos funcionários da CELESC*] é ligar a tua casa, ele tem que, ele vai ligar, nem que seja com barbante, ele vai ligar (Entrevistado C, 3:92).

Desta forma, a resposta básica a ser coordenada durante uma crise de interrupção do fornecimento de energia elétrica será o restabelecimento do sistema no menor tempo possível. Esta rotina de manutenção da rede elétrica faz parte do dia-a-dia da empresa e a cultura de que os serviços elétricos devem ser restabelecidos com agilidade é bem definida e compartilhada entre as pessoas.

Por exemplo o negócio do furacão que deu no sul ... Foi gente do estado inteiro para tentar ajudar, ajudar a resolver o problema no menor tempo possível, para poder deixar o sistema o menor tempo possível desligado (Entrevistado A, 1:12).

[...] volta e meia a gente tem problema de energia na cidade, assim, e eles ligam ponto a ponto, rompe cabo, cai cabo, o norte da ilha onde a gente está aqui é SC-401, tem vegetação que derruba cabo toda hora, ontem [18/12/2011] 3 cidades estavam sem energia, os caras fazem isso o dia inteiro, os caras pensam isso sempre (Entrevistado J, 22:48).

É essa, eu acho sim, imagina que, não vamos ser desonestos aqui, imagina que os caras levam energia, sei lá, me desculpe o morador, mas estou dizendo assim para Treze Tílias, sei lá, os caras iam no mato pra fazer isso aí, a gente está numa

ilha enorme, né, os caras fazem energia lá para dentro da Base Aérea, entendeste, os caras dentro da Base Aérea, ligam as ruas, os caras puxam poste até não sei aonde, uma casinha lá não sei onde, levam energia para o Morro da Cruz, levam energia para a Serrinha, ligam luz em comunidades onde o tráfico de drogas impera, sobem para fazer manutenção em locais onde a iminência de riscos de tiro é grande, acho que isso está no sangue deles cara, , acho que eles tem no sangue isso, essa coisa de ligar energia, de levar. (Entrevistado J, 22:82).

As causas de interrupções no fornecimento de energia podem ser divididas em cinco grupos principais, de acordo com a realidade dos entrevistados: adversidades meteorológicas; tempestades severas; enchentes e alagamentos; excesso de demanda; e colapso na infraestrutura de fornecimento.

De acordo com o Manual de Procedimentos da CELESC para atendimento em estado de contingência (CELESC, 2007), a adversidade meteorológica caracteriza-se pela agitação discreta da atmosfera, sempre acompanhada de chuva, raio e vento, de abrangência e intensidade reduzida, cuja consequência é a avaria de partes isoladas do sistema de distribuição, ocasionando dezenas de reclamações de falta de energia, assim como eventualmente alguns alimentadores desligados.

Por conseguinte, a tempestade severa caracteriza-se pela agitação violenta da atmosfera, de abrangência e intensidade excepcionais, cuja consequência é, no mínimo, dezenas de quilômetros de sistema de distribuição avariado. As tempestades severas diferenciam-se das demais tempestades devido a sua abrangência e intensidade, pois geralmente vários bairros e municípios são fortemente atingidos. As tempestades severas ocasionam centenas de reclamações de falta de energia e dezenas de alimentadores desligados (CELESC, 2007).

[...] a gente, baseado nas experiências de Criciúma, a gente construiu uma instrução, onde a gente passou a monitorar antes em regime normal, às condições climáticas (Entrevistado D, 7:6).

E aí o que aconteceu, aconteceu que a gente passou a ter um procedimento explicitado, de monitoramento do tempo, em convênio com a Epagri e dado um sinal de alguma anomalia

climática, a nível de tempestade severa ou adversidade meteorológica, aí nós conseguimos classificar um e outro, uma tempestade severa, e uma adversidade meteorológica, então, só por exemplo, o Furacão Catarina foi uma tempestade severa, o ciclone extra tropical também, já uma tempestade de verão associada com um vendaval, aquela que ocorre durante 10, 15 minutos, é uma adversidade meteorológica, ela é mais pontual (Entrevistado D, 7:7).

Nos casos de ocorrência de interrupção do fornecimento de energia elétrica por motivo de adversidade meteorológica ou tempestade severa, a CELESC desenvolveu um Plano de Contingência para nortear as atividades de restabelecimento do sistema. Basicamente, o manual envolve o recrutamento de pessoas, de acordo com o impacto causado pelo evento meteorológico. Se o impacto for brando, convoca-se apenas o efetivo da Agência Regional mais próxima. Caso o evento climático traga maiores consequências, convoca-se o efetivo de outras Agências Regionais (CELESC, 2007). Nestes casos, a atividade de restabelecimento do sistema envolve a reconstrução da estrutura do sistema de distribuição avariado.

Cai poste, levanta poste, arrebenta fio, emenda fio, e assim vai fazendo, queima transformador, coloca transformador novo, e vai embora. Não existe uma metodologia para seguir nestes casos (Entrevistado A, 1:14).

Outra situação que acarreta a interrupção do fornecimento de energia elétrica diz respeito à ocorrência de enchentes e alagamentos. Nestas situações, trabalha-se com detecção de sinais e a empresa acompanha o ritmo de subida no nível de rios e afluentes, de maneira que os locais atingidos por enchente sejam desligados para que não ocorram problemas de curto-circuito ou outros problemas causados pelo contato da energia elétrica com a água (CELESC, 2006).

Então, a nossa demanda, assim, a nossa demanda, histórico nosso, então historicamente a região de Blumenau sempre é atingida por enchentes, então, histórico, aqueles que têm histórico, enchente, como é que tu enfrentas enchente, a enchente tu sempre fica olhando a questão do nível do rio, a

cota do rio, cota, sempre analisando a cota, conforme a cota vai subindo, nós já temos na região de Blumenau, todas as ruas mapeadas, cota 9, alaga tal rua, já tem um plano de contingência para fazer isso, ah, chegou a 10 metros, ah, a 10 metros eu tenho que deslocar as nossas viaturas, uma vai lá pro batalhão, pro 23º BI, fica lá, porque vai ficar isolado não tem como vir pro lado de cá da cidade (Entrevistado F, 17:2).

Então, tem essa parte de cotas, como é que a gente enfrenta a enchente, então, nesse sentido aqui, conforme vai tendo as cotas, as ruas vão alagando e a gente vai desligando, por questão de segurança. Desliga, ponto. Quando vai [*descendo o rio*], da mesma forma que sobe, desce, a gente vai religando (Entrevistado F, 17:3).

[...] na enchente, os postes já são preparados, existe uma tecnologia de base para que o poste não venha a tombar, tu tens que proteger o sistema para que ele não seja danificado. Eles têm, de alguma forma, algumas subestações são, algumas são alagadas, não são blindadas, então eles acabaram blindando depois (Entrevistado J, 22:85).

As restrições causadas pelas enchentes podem estar associadas às dificuldades inerentes aos eventos meteorológicos, comentados acima. Ou seja, os alagamentos de rua podem ocorrer ao mesmo tempo em que sistemas de distribuição ou transmissão são destruídos, dependendo do nível de impacto da crise.

Outra situação que ocorre com frequência e acarreta a interrupção dos sistemas elétricos diz respeito ao excesso de demanda. Este problema acontece quando o consumo de energia elétrica em determinada região excede a capacidade de fornecimento. Estes casos também são enfrentados com uma cartilha de detecção de sinais, conforme explicado nas citações abaixo.

A demanda que a CELESC hoje tem é conhecida, porque toda a demanda aqui é contratada. Por exemplo, se uma empresa quiser aumentar a demanda que ela tem, ela terá que vir aqui na

CELESC e dizer: “Vou precisar de mais tantos MegaWatts”! Ou seja, a CELESC tem conhecimento disso. Quer dizer, pode acontecer o seguinte: pega um município no verão, por exemplo, Balneário Camboriu. Camboriu chega a, o que aconteceu aqui no norte da ilha, né, a gente sabia que, no final do ano, na virada do ano e no natal, nós teríamos um problema. Eu acho que era de 2 MegaWatts, isso aqui, se chegasse isso aqui, o sistema iria desligar, certo? Mas não chegou a desligar porque nós tivemos que tomar algumas atitudes, entendeu? Mas, iria chegar, e se chegasse ali todo mundo [*os operadores do sistema*] sabia que iria desligar. E o que vamos fazer para não desligar? Ahhh, vamos desligar aquele alimentador ali, desliga aquele lá e desliga aquele lá. E deixar o que, tipo? Ratores, deixa no escuro, Cachoeira do Bom Jesus vai ficar no escuro. Isso para botar Jurerê, botar Canasvieiras, deixar tudo isso com luz (Entrevistado A, 1:35 e 1:36).

[...] quem faz é a área técnica, tudo a área técnica. Como é que eles fazem: eles vão dizer para o pessoal: “ó pessoal, quando passar disso aqui lá, é para fazer isso”! E aí começa a controlar, 8 horas da noite, quanto é que ta? Ahhh, ta com 75%, pô, beleza. 8:50 h, quanto é que ta, opa, já ta com 82; 10:30 h, quanto é que ta, ihhh, já ta com 90. Aí começa a ação: Bom, chegamos em 11 horas e já está com 97, daí desliga lá, desliga aqui. [*Este percentual*] é do consumo sobre o fornecimento de energia. A gente fornece vai lá, 4 MegaWatts/hora, então a gente olha, poxa, 11 horas já está com 97%. A gente já sabe que meia noite vai pro saco. Mas quanto é que vai estourar? Ahhh, vai estourar 2 MegaWatts. E onde é que vamos desligar 2 MegaWatts? Ahhh, desliga lá na Cachoeira. Quanto é que tem na Cachoeira? tem 500, para 2, falta 1.500 ainda. E tem lá, ahhh, mais 300, então desliga lá também. E assim vai fazendo, para compensar (Entrevistado A, 1:41 e 1:44).

[...] alguém precisa tomar decisão, e o outro lado tem que entender que tu vais assumir a responsabilidade sobre a tua decisão, tanto é que eu disse pra ele: “a Pinheira, tu deixas fora e Santo Amaro, um pedaço tu deixas fora”. Eu tomei essa decisão, foi a melhor ou pior decisão tecnicamente? Eu não sei te responder ainda, mas para aquele momento eu tinha que deixar alguém fora, o que eu não podia deixar era a Prefeitura de Palhoça, que eles com 30.000 pessoas na praça, sem luz e não realizar o evento, que era o Natal Reluz, então eu tinha que fazer o Natal Reluz funcionar, ou pela subestação, eu já tinha dito para o despachante: “e me bota o centro de Palhoça” (Entrevistado I, 21:87).

Além dos motivos descritos acima para a causa de interrupções no fornecimento de energia elétrica, os entrevistados apontaram mais uma situação corrente na empresa, que diz respeito ao colapso na infraestrutura de fornecimento. Estes casos estão relacionados à necessidade de manutenção preventiva ou corretiva em equipamentos e linhas de distribuição. Quando a resposta à crise está relacionada apenas à simples troca do equipamento ou à manutenção em algum ponto da rede de distribuição, a empresa ataca o problema por meio das suas equipes de manutenção que permanecem de sobreaviso, 24 horas por dia.

[...] por exemplo, eu tenho aqui 20 grandes transformadores na ilha, queimou um transformador, eu sei os passos que eu vou fazer. Queimou, vamos ter que transferir carga para aquela subestação, isso está escrito. E da onde é que eu vou trazer esse transformador? Também está escrito. Onde está, nós temos aí em torno de dez transformadores novos, por mais que nós comprássemos eu não consegui ficar com os dez novos transformadores parados, eles foram comprados para ficar parado, porque ele só atua na hora que der a crise (Entrevistado C, 3:59 e 3:60).

As cinco situações descritas acima resumem as causas mais comuns de interrupção no fornecimento de energia elétrica. A empresa



possui manuais e regulamentos para proporcionar as atividades de resposta à crise nestes casos, principalmente nos casos de eventos climáticos, enchentes, excesso de demanda e manutenção de redes e equipamentos (CELESC, 2007; 2006). Nestes casos, a política de gestão de crises adotadas pela empresa tem relação direta com a Teoria de Detecção de Sinais. Os gestores buscam a antecipação necessária para que as restrições da crise sejam amenizadas e, quando possível, sejam evitadas. Entretanto, existem outras situações de crise, diferentes daquelas já previstas na organização, e que necessitam de ação por parte dos gestores da empresa. Situações em que a cartilha operacional de gestão de crises não consegue mobilizar o sistema de maneira que seja alcançada uma resposta adequada e tempestiva.

A estação [Agências Regionais] gerencia tudo isso [as crises comentadas acima]. Agora, o problema hoje não é esse. Isso aqui a gente já tem o domínio [gestão de crises pela detecção de sinais]. O problema hoje é o seguinte: dá um vendaval, e aí? Pega fogo numa subestação, e aí? Essas coisas que eu te falei a gente consegue dimensionar [excesso de demanda e manutenção da rede de distribuição]. Isso aqui é conhecido. Se acontecer alguma coisa aqui, a galera resolve. Agora, o problema maior é quando acontece alguma coisa que não estava previsto, que não era esperado. Por exemplo, o negócio da ponte (Entrevistado A, 1:46, 1:48 e 1:51).

Os entrevistados deixam claro que existem algumas situações de crise em que não é possível adotar práticas de antecipação. Existem casos em que a empresa não está preparada para responder prontamente e, além disso, não conseguiu desenvolver nenhum regulamento para nortear os procedimentos decorrentes de crises que possuem baixa probabilidade de ocorrência.

Não, porque como é que eu vou fazer um plano de contingência? Um plano de contingência sobre o que? Aí não tem mais problema. Para fazer plano, tem que ter uma crise, nós temos que ter uma crise. Em alguns casos, isso não é possível prever (Entrevistado C, 3:58).

Para que seja possível elaborar uma teoria substantiva sobre os processos de liderança em momentos de crise organizacional, específica para empresas de distribuição de energia elétrica, optou-se pela realização de um estudo de caso na empresa CELESC Distribuição, conforme os critérios de escolha da organização e de seleção dos episódios de crise apresentados no item 4.5.5.2.2 deste trabalho. Foi priorizado o estudo de casos de crise que envolveram circunstâncias desconhecidas para a empresa. Entende-se que as situações de crise com circunstâncias previamente desconhecidas contribuirão para o desenvolvimento da teoria substantiva sobre liderança em momentos de crise, uma vez que permitem explorar a atuação dos líderes com maior profundidade. Na próxima seção, apresenta-se sucintamente um *storyline* para cada uma das crises estudadas nesta pesquisa, de acordo com a percepção dos envolvidos nas atividades de resposta à crise.

#### 5.4 O ESTUDO DE CASO: TRÊS SITUAÇÕES DE CRISE E SEUS PROCEDIMENTOS DE RESPOSTA

Esta seção apresenta um *storyline* para cada situação de crise analisada nesta pesquisa, envolvendo os passos de resposta à crise que foram adotados pelos envolvidos. Isto permitirá a identificação dos fatores que influenciaram os processos de liderança durante a resposta às crises, bem como seus inter-relacionamentos, a partir da percepção dos entrevistados. Os fatos narrados nesta seção poderão ser considerados para fortalecer a fundamentação empírica dos elementos constitutivos da teoria substantiva, que serão apresentados no próximo capítulo.

A adoção dos critérios de seleção dos episódios de crise, apresentados no item 4.5.5.2.2 deste trabalho, possibilitou a realização de um estudo de caso que considerou três situações de crise: o blecaute na cidade de Florianópolis, SC, em outubro de 2003; a falha de fornecimento decorrente da passagem do Furacão Catarina, na região de Criciúma, SC, em março de 2004; e a falha de fornecimento decorrente de enchentes e alagamentos na região de Blumenau, SC, em novembro de 2008. Tendo em vista que o objetivo da pesquisa é compreender os processos de liderança desenvolvidos em momentos de crise organizacional, a responsabilidade e as causas das crises estudadas não serão investigadas. A ênfase será dada aos procedimentos de resposta adotados pela empresa.

##### 5.4.1 O “apagão de Florianópolis”

No dia 29 de outubro de 2003, por volta de 13:15h, foi interrompido o fornecimento de energia elétrica para toda a parte insular

da cidade de Florianópolis, SC, afetando mais de 135.000 unidades consumidoras. Inicialmente, a CELESC Distribuição não conhecia o motivo da crise, conforme se depreende dos relatos abaixo.

[...] naquele dia eu tinha vindo de uma corrida, à beira-mar, isso era meio-dia, meio-dia e trinta, por aí, eu estava tomando banho, estava me arrumando e de repente entra meu motorista no quarto. “O que é isso, o que você quer”? “Deu algum problema chefe”. “Como assim”? “Deu problema, deu problema, deu problema”. “Que problema rapaz”? “Deu problema, a ilha inteira está sem energia”. “Como é que é? A ilha? Sem energia? Ué”? “Deu problema chefe”. E ele é muito preocupado. “Deu problema, então tá bom, o que houve? Tem algum problema na ponte? Então vamos lá”? (Entrevistado C, 3:5).

Eu estava na CELESC, estava no departamento, nessa sala, depois do almoço, me lembro bem, e daí, de repente ligaram. Oh, faltou energia. Chamou a atenção, aí já liga pra um, já liga pra outro, e a gente não sabia o quê. Daqui a pouco me ligou, deu problema na ponte, deu problema no cabo da ponte, mas eu não sabia ainda a dimensão do problema (Entrevistado E, 16:92).

[...] estávamos dentro da empresa, tinha voltado do almoço, estávamos em atividade, todos sentados para o trabalho da tarde, quando de repente nossa equipe de operação, nos informa, e liga, o seguinte, olha estamos com problema na ponte em cabo isolado, e aí perguntamos diretamente, que proteções atuaram, aí eles realmente colocaram que foi a proteção diferencial, que é a que define esse trecho, cabo subterrâneo, né? Envolvendo a subida do morro da cruz, até o outro lado da ponte, e quando eles falaram que isso tinha acontecido, na hora a gente já, que vive esse problema todos os dias, já sabia que era um problema para no mínimo três ou quatro dias (Entrevistado G, 19:2).

Eu estava entrando no prédio [*sede da CELESC*], ai faltou energia lá no prédio, a primeira linha tinha acabado de romper, como eu estava entrando pela portaria que passava ao lado do centro de operação, imediatamente eu entrei no centro de operação, e já sabia que alguma coisa com a subestação Trindade tinha acontecido, foi a primeira linha que desligou, do cabo a óleo, quando eu entrei lá, o que está acontecendo? Desligou ali, vamos ver o que está acontecendo. A outra linha rompeu. o que houve lá? Atuou fase B contra a terra, e tem um equipamento que permite a gente estimar a distância do defeito, em relação à origem, oh, foi a 15,6 km, foi na ponte. Mas como a ponte, se é cabo isolado? Dentro da ponte, pô, ninguém queria acreditar na hora, bom, pô a km deu, que deu na ponte, aí, imediatamente já, alguém, a polícia já correu, e estava saindo, até foi interessante, que me ligou, a ponte está pegando fogo, até um termo engraçado, o normal é incendiar, e dali já foi na ponte, já foi na ponte, então. Ninguém sabia o que tinha originado, né, ninguém sabia o que tinha originado, a princípio se pensou, se imaginou inclusive que tivesse acontecido um defeito num desses cabos, né, que tivesse provocado e isso era possível de acontecer (Entrevistado H, 20:09, 20:12 e 20:125).

[...] na época eu era repórter da CBN em Florianópolis, por volta de uma e quinze, eu estava indo fazer uma pauta e todos os semáforos da ilha estavam apagados, e aquilo chamou bastante atenção, e as pessoas, ah, houve um problema na subestação, na verdade o problema inicial que foi informado pra mim, eu já tinha um bom contato, por fazer rondas, já conhecer o gerente da CELESC, de conversar todos os dias, porque eu também era produtor, estava cobrindo férias na época, era produtor, e fui colocado como repórter da rádio, e por ter esse acesso fácil, contato assim, houve um problema na subestação, segui pra minha pauta, avisei na rádio, está sem luz na ilha por um problema, e eu segui para a minha pauta, só que isso era uma e quinze da tarde, umas duas e quinze a luz não voltava, e aí,

vamos atrás da informação. Fiz toda avenida Beira Mar Norte, entrei na subestação que fica na ilha, não tinha ninguém, que era curioso, estava fechado, não tinha ninguém, aí fui do outro lado da ponte, quando cheguei lá, uma correria, assim, e as pessoas não se entendendo naquele primeiro momento (Entrevistado J, 22:1).

A partir da constatação de que o fornecimento de energia havia sido interrompido em toda a parte insular de Florianópolis, as pessoas envolvidas na área técnica da empresa foram observar *in-loco*, na Ponte Colombo Salles, o que havia acontecido.

Quando eu desci, já estava um tumulto, eu disse: “o que houve”? “Os caras estavam trabalhando e deu problema, deu problema, se jogaram no mar”. “Jogaram no mar? Então tá bom. Então, primeiro, eu quero saber quais são as condições dos funcionários, eu só vou discutir com vocês, primeiro quando você disser pra mim como é que estão eles”. Aí veio um, veio outro, e, o bombeiro pegou e tal, e tal. “Estão vivos”? “Estão”. “Apaga isso aqui [*incêndio na galeria da ponte Colombo Salles*], agora vamos discutir a situação, qual é o plano B”? “Isso não existe, plano B”. “Como assim”? “Não tem plano B, só tem uma alimentação na ilha e nós perdemos”. “Cara, vocês estão loucos?”. Não deu 10 minutos, tocou o telefone, era o governador. “O que houve”? “O Sr. me dá uns 10, 15 minutos pra mim tomar pé, e eu já ligo para o Sr”. liguei para ele, “Sr. Governador, é uma bucha, mas uma bucha, que eu não consigo dizer para o Sr. em quanto tempo eu ligarei [*a energia para a ilha*]” (Entrevistado C, 3:5).

Os técnicos foram verificar presencialmente o problema porque a probabilidade de acontecer alguma coisa naquela linha de transmissão era muito baixa, por se tratar de uma linha subterrânea e com várias proteções.

Esse cabo foi diferente por conta disso, porque foi numa instalação subterrânea que era a única que a empresa tinha na época, única, certo, de uma

vulnerabilidade muito pequena porque, pô, é subterrânea, passar pela ponte, não está sujeita a abalroamento, não está sujeita a nada, né, uma linha perene e tranquila ali, e por atingir também uma subestação de característica especial que era a única que se tinha com alimentação térrea (Entrevistado H, 20:58).

[...] a probabilidade era ínfima, ínfima, era aqueles percentuais que você diz que isso nunca vai acontecer (Entrevistado G, 19:98).

Foi constatado que uma equipe de funcionários da CELESC Distribuição estava fazendo reparos nas linhas de média tensão que alimentam a cidade de Florianópolis. Durante as atividades, houve uma explosão, seguida de incêndio na galeria onde passam estes circuitos. Os funcionários conseguiram escapar do incêndio. Porém, as linhas de transmissão passam na mesma galeria e o incêndio rompeu toda a estrutura de transmissão e distribuição de energia elétrica que alimentava a parte insular de Florianópolis. Percebeu-se que o problema era de grande dificuldade técnica de resolução, uma vez que toda a estrutura havia sido danificada e seria necessário passar novos cabos, não sendo possível aproveitar de imediato a estrutura anterior.

Aí, bom, assim que a gente se convenceu, aí começou a vir as notícias, os bombeiros recolheram dois caras da CELESC embaixo da ponte, dentro d 'água, e de fato está havendo incêndio lá dentro, então não tem jeito, aí se pensou assim, bom, se está havendo um incêndio, se as duas linhas desligaram, os dois cabos então, foram atingidos. Se a gente tem uma instalação em casa para fazer, você precisa dar continuidade num circuito, você descasca dois pedaços de fios faz uma emenda adequada e você recobre aquilo com uma fita isolante. Um cabo aéreo, tem uma emenda pré-formada que você faz a ligação e recompõe. Agora, isso aqui, a história é completamente diferente, especialmente o cabo a óleo, porque o recomposto, se você emendar dois desse cabo a óleo, você precisa recompor também o canal de óleo, a vedação necessária e tudo mais,

e o que acontece, historicamente no mundo, essas linhas subterrâneas quando acontece algum acidente, ou por falha do cabo, é muito raro mas pode acontecer, ou, e é o mais usual por intervenção mecânica do homem, em escavadeira, uma obra num túnel, uma bate estaca, os três cabos estão lá instalados, um aqui, outra aqui, outro aqui, é normal o cara vir, se uma hora ele acertar um, então as empresas mantém especialmente, essa fabricante, por sinal a Pirelli usa o mesmo, mantém no seu estoque ao longo do mundo, onde elas venderam um sistema desses, uma ou duas emendas, até elas chamam de genérica, dá para diversos modelos esse tipo de cabo, né, por região, muito raro de elas venderem, mas tem estoque por segurança, e no caso, como rompeu e incendiou os três cabos de um circuito e mais os três cabos de outro circuito, bom, pra conseguir essas emendas não é simples. Então isso aí a gente percebeu logo, vai demorar, impossível se emendar ou se recompor isso aqui com o fogo lá dentro comendo, então até a gente entender completamente e perceber, e se conscientizar, não há como recuperar, por quê? Vamos supor assim, se somente uma das linhas tiver sido atingida, tinha algum recurso, mas não, os dois recursos estão atingidos e irremediavelmente atingidos, não tem como recuperar, nem no curto, nem no médio prazo, feito isso, então tá, como fazer para trazer energia para a ilha? Como, de que jeito vou passar por dentro da ponte? (Entrevistado H, 20,17).

A partir do momento em que se compreendeu a complexidade do problema, foram realizadas algumas reuniões com o corpo técnico da empresa. Além disso, técnicos de outras empresas do setor elétrico, como a Eletrosul, também participaram destas reuniões, com o intuito de elaborar estratégias para restabelecer o fornecimento de energia.

Mas assim, chegou lá, dez horas da noite, acho que até antes, no começo da noite e a gente tomou a decisão de, é o seguinte, tem problema, não vai ser fácil solucionar, temos que arrumar um plano B, temos que arrumar um plano B, ou seja, temos que fazer uma linha de transmissão atravessando o

mar, e como é que vamos fazer isso? (Entrevistado E, 16:13).

Então as ideias, as ideias que surgiram, né, bom, vamos tentar fazer uma linha aérea, assim, por dentro da ponte não dá. E lógico, primeira coisa que vem na cabeça do homem, com certeza é impossível fazer isso, como é que vamos fazer uma linha aérea, né, vamos supor assim, num vão normal, as distâncias entre torres, elas oscilam entre 200, 250, 180 metros, em média assim, aí nós temos 700 metros de travessia, se fosse fazer uma linha aérea convencional para 700 metros, terreno plano, nós teríamos que ter estrutura de, no mínimo, de 100 metros de altura em cada lado, onde conseguir isso? Aí a ideia, vamos tentar fazer uma linha pela Hercílio Luz, porque aí a gente conseguia sair do continente, chegando lá a gente dá um jeito de, essa ideia não progrediu por conta das autoridades da defesa civil, não, restavam, tinham três pontes, tinha a Hercílio Luz, tinha Colombo Salles, e tinha Pedro Ivo, né, tinha Pedro Ivo, aí bom, o que vamos fazer? (Entrevistado H, 20:19 e 20:23).

[...] fomos para o campo atacar e resolver o problema, de que forma vamos fazer a travessia dessa linha? Nessa ponte, ou nas duas ponte? A gente tinha visto a possibilidade de implantar torres metálicas, na ponte velha existe isso, se der outra a gente já sabe como fazer isso, uma torre lá do outro lado, outra do lado do corpo de bombeiros, só que essas torres teriam que ser muito altas, a gente não teria como, para não atingir aí a navegação marítima, no caso a ponte, era uma dificuldade, tinha que ter a torre disponível, mas não tínhamos essa torre na altura disponível, em nenhuma outra concessionária do Brasil, era uma alternativa, a outra alternativa, era passar com torres metálicas também, na ponte existente do lado da ponte, no meio das duas pontes se você observar ali, naquela parte com o visual da polícia militar, então ali, seria uma torre e no outro lado da ponte, outra torre, um km de linha. Direto. A CELESC mesmo tem vão de



1.380 metros, mas esses seriam um cabo especial se não a brecha é muito grande e também iam atingir a ponte. Mas era uma segunda alternativa, cabos resistentes existem, você traciona pouco, traciona mais e eles se fixam, e aí uma outra opção a gente daí fez, uma terceira alternativa ficamos com a passagem de cabo pendurados na ponte, primeiro era só usar a estrutura da ponte, daí colocaram os isoladores para fazer o isolamento, de alguma forma eles penduraram esses cabos, que já existem, tem a passarela de pedestres ali, então ficaria fácil de você pendurar o cabo, colocar o isolador, pendurar cabo de tantos em tantos metros, definimos lá que seria de 50 ou 60 metros, a gente penduraria cabos isoladores e esses cabos ficariam pendurados (Entrevistado G, 19:22 e 19:28).

[...] a participação da Eletrosul foi determinante, no aspecto da passagem da ponte, a passagem da ponte quem bolou foi um engenheiro deles, eu não me lembro o nome dele, mas quem bolou foi esse cara, esse cara está sentado conosco: “eu sei como fazer”. “Como tu vai fazer”? “Eu passo os cabos por aqui, tem uns buracos para sair água na passarela, ali boto isolador e meto ali”. “Tu é louco cara”? “Faço isso, só preciso, eu tenho que ter uns parafusos”. Isso era 1 da manhã (Entrevistado C, 3:21).

A construção de uma nova linha de transmissão foi decidida como estratégia de ação, que deveria ser construída a partir da Subestação Coqueiros e que deveria ligá-las às Subestações Ilha-Centro e Trindade. Para isso, foi feito um traçado improvisado de onde a linha iria passar, sem projetos, sem cálculos estruturais, tudo de maneira improvisada.

[...] tinha um chefe de construção muito bom, muito bom, muito bom em linha, o cara que traçou o roteiro onde a linha ia passar, um engenheiro nosso aposentado, ele fez de olho e aí o que acontece, nós pegamos uma retro-escavadeira daquelas, mas com a pá, ela arrancava 2 metros, tinha que alongar uma vez só, ela não

podia, tinha que abrir e já vir colocar, e foi fazendo, ali, ali, ali, de cabeça, não tinha cálculo, não tinha nada, só na experiência dele (Entrevistado C, 3:50).

Ali, na hora não tem muito, claro o fiscal olhando, aqui dá, aqui não dá, aconteceu de manhã eles botarem poste e de tarde cair, porque desbarrancou uma, mas agora não desbanca mais, veio a chuva no final do dia e levou de novo, então agora não dá mais aqui, vamos arrumar um caminho alternativo, mas é feito na hora (Entrevistado B, 8:25).

Sim, mas na hora, aqui vai um, eu deixava equipes cavando ali, aqui vai um, aqui vai outro, marcava, aqui vai outro e assim foi [...]tudo ali, aquilo ali foi tudo pro brejo [*confecção de projetos de acordo com as normas*], a nossa condição de atuação, aquilo foi a nossa experiência, aqui vai um poste com 12 metros de altura, aqui tem que ser 20, aqui tem que ser 3 postes, experiência do passado, que a gente viveu e nos levou a tapar esses poste no grito, decidido na hora, de que forma ia fazer, aqui vai 2 postes, aqui vai 3, se você, tudo experiência na hora (Entrevistado G, 19:43 e 19:45).

Imediatamente após ser decidida a linha de ação, as pessoas começaram a definir responsabilidades. Primeiro, foi decidido quem seria responsável pela parte técnica e quem cuidaria da parte logística. Em seguida, as tarefas foram sendo delegadas.

[...] até para definir, disciplinar, né, porque tinha as questões polêmicas sobre o processo, as discussões sobre a origem, como foi, como não foi, as dúvidas que se colocavam no processo, então eu peguei a parte de logística, foi toda comigo, tudo que era logística, era comigo, e o [Entrevistado C] cuidou de toda parte técnica. Foi decidido entre mim e ele, né, até para não ficar dando cabeçada, então faz o seguinte, eu cuido da logística, de toda obra, e tu cuida da parte técnica, tu vai discutir com os técnicos do projeto e

desenha a estrutura e eu vou botando a logística para funcionar e uma coisa que nós definimos também, que só nós dois daríamos entrevista, que é uma coisa muito importante, para não haver contradição, então isso nós definimos também, só eu e ele é que falávamos sobre o assunto, mais ninguém falava na CELESC, ninguém da CELESC, ninguém do governo (Entrevistado I, 21:1, 21:2 e 21:4).

A obra foi dividida em 3 partes, um Y, né, a parte da subestação do continente, 4 partes na verdade, a parte subestação do continente até a entrada da ponte, que ali foi a equipe de distribuição, que é o meu pessoal, vamos dizer assim, da agência de Florianópolis que tocou, então eu fiquei uma boa parte com eles, depois teve a parte da ponte, que foi um pessoal da Eletrosul que tocou, depois teve a parte da ponte até o Morro do Mocotó, que foi uma turma de transmissão que tocou, e a parte da ponte até a subestação do centro, que fica do lado daquele museu que tem um Forte, a subestação fica ali do lado, então foram quatro partes (Entrevistado B, 8:4).

Não, aí foi setorizado, né, por exemplo, ali da Ponte para a Hercílio Luz, era uma equipe, uma coordenação, a parte do continente era outra equipe, tinha outra coordenação, na ponte ali, tá, lá na frente então, aí para cada trecho desses, porque foram várias frentes, né, ficou um responsável, ficou um responsável, basicamente a condução de todo processo ficou por conta da CELESC (Entrevistado I, 21:128).

Após a divisão das tarefas, uma força de trabalho com aproximadamente 600 pessoas iniciou a realização da obra. Neste total, juntaram-se pessoas da CELESC, da Eletrosul e de empreiteiras contratadas pela CELESC. Durante a obra, muitas pessoas apresentaram-se voluntariamente para os coordenadores de cada trecho, com o intuito de auxiliar a realização dos trabalhos.

E chamaram essas pessoas e, além dessas pessoas, foi um monte de voluntário. Por exemplo, tu

chegava lá, tu não tens poste para puxar, até mesmo porque tem um pessoal lá pra isso. Então, o que é que tu vais fazendo. Por exemplo, eu carreguei isolador nas costas, tinha um pessoal que estava cobrando porque estava faltando, eu peguei, botei nas costas e levei. Faltou celular, eu ia no continente, colocava numa oficina dessas para carregar e trazia. Eu ia fazendo ali o que eu podia, tá, até distribuir comida, eu distribuí. No meu caso, eu não tinha uma função específica. Eu ficava acompanhando (Entrevistado B, 2:32).

No começo foi mais porque a gente, dá um evento dessa natureza, a gente sempre tá ligando. Tem como tu vir para o centro de operação auxiliar aqui à montar uma equipe? A gente liga para o pessoal e o pessoal vem, porque a chefia tá chamando, ponto. Depois que a gente começou a chamar o pessoal administrativo e daí começou a vir mais gente voluntária. Não, quero participar, não deu nada na minha casa, quero participar aqui, posso ficar por aqui? Pode. No começo, a chefia chama, aí depois a gente convoca e depois o pessoal vê, oh, que não ia adiantar ir lá pra agência trabalhar, ia ficar em casa sem fazer nada, sabendo que a própria empresa está precisando de auxílio, aí o pessoal veio, alguns vieram como voluntário (Entrevistado F, 17:90).

[...] mas a parte técnica, chegou um momento que eu tinha que bloquear, não precisa mais vir, o pessoal do interior disse, eu estou pronto é só me chamar, ele vinha aqui com a roupa dele, se ele vai dormir, pra ele não interessa (Entrevistado C, 3:91).

Após iniciar o trabalho, uma série de dificuldades foi sendo contornada, principalmente do ponto de vista logístico, uma vez que o serviço conduzido era extremamente técnico, e precisava de equipamentos e aparelhos que, em determinadas situações, não estavam disponíveis. Mesmo assim, a equipe foi contornando as situações e a obra foi progredindo.

O maior problema foi logística. Nós trabalhamos com mais de 500 pessoas, eu não tive um acidente, não tive nada (Entrevistado C, 3:12).

Ah, por exemplo, tinha que passar o projeto por cima do morro do, ali, sai da ponte, entra pelo pessoal do barco e sai atrás do Scuna. Certo? Ali era a nossa linha. Quando chegamos ali, para a nossa feliz alegria, vimos que tínhamos que passar em cima de uma casa que estava construindo a parte de cima da casa, tinha pedreiro trabalhando, chama a defesa civil, vai lá e diz para o cara mandar o pedreiro dele embora. “Ahhhh, que que eu vou fazer, meu pedreiro não pode parar agora”. “Olha meu filho, sua obra vai ter que parar por enquanto”. E assim foi, abriram ali um, isso saiu até na TV, foram furar para colocar um poste e acertaram uma adutora da CASAN, a água jorrava metros de altura. Chama o pessoal da CASAN desesperado para tapar aquilo ali, por que o pessoal já estava sem luz e agora iria ficar sem água, e arruma a adutora e bota o buraco do lado. E assim foi, estava vindo poste do Rio Grande do Sul e o cara da Polícia Rodoviária parou e trancou o caminhão porque estava muito acima da capacidade daquele tamanho. Liga para o governador, para ligar para a polícia rodoviária para mandar o guardinha lá esquecer a norma e liberar o caminhão. Isso foi direto, direto, direto (Entrevistado B, 2:111, 2:112 e 2:113).

Imagina um cara pedir pra ti às 3 da manhã, uma caçamba de areia [...] Uma caçamba de areia cara, outro me pediu uma âncora, eu trouxe uma âncora de Itajaí cara, tu acredita nisso cara, de madrugada, por telefone, fui descobrindo tudo, acertei caminhão, trazer, trouxe uma âncora, precisava sustentar a linha, uma coisa louca, tudo louca assim, uma coisa louca que deu certo [...] teve, na quinta-feira de madrugada, eu estava coordenando a turma que estava fazendo a linha pra ir por debaixo da ponte, era umas 3 horas, 3 horas, 2 horas, sei lá, ele chegou pra mim e disse: “o pessoal não aguenta mais, eu vou parar o pessoal”. “Tu vai parar o pessoal? E olha que eu

sou um cara que tem paciência, mas parar o pessoal, na maior pressão, imagina, aí eu mandei comprar, mandei uma viatura, era assim a loucura que a gente fazia, passar em tudo que era posto de gasolina e comprar todos os *red bull*, e mandei lá pra ponte [...]abrimos o Dominik [*empresa de ferragens*], liguei para o cara: “preciso de tantos ferros, assim, assim”. “Pra quando”? “Pra ontem”. E eles fizeram pra nós e eram 2, 3 horas da manhã. Aí nisso, já começamos a mandar, aí tu começa uma operação maluca, tudo que está no almoxarifado, leva, então nisso, já começamos a puxar os cabos, já começamos a puxar os cabos, acho que era umas 3 horas da manhã, sei lá, chegou aqueles ferros de manutenção, começamos a fixar e começamos a fazer a linha, e começamos a fazer a linha, e o pessoal já foi cavando aqui no continente, oh, dá para sair daqui, então vamos cavar, cavando, mas cavar é assim, aí chegaram para mim, é assim, Carlão, é asfalto, aí eu tenho que arrumar uma lambreta de baiano. Aí liguei para um amigo: “preciso de uma lambreta”, isso 3 horas da manhã, 2 horas, sei lá, era tudo assim, nessas horas. “Mas onde eu vou arrumar uma lambreta de baiano”? Daqui a pouco vem, não sei quem, levar a lambreta de baiano, e aí outra frente de trabalho no centro-sul, cavando, fazendo os postes, vamos passar uma linha por aqui, foi onde, preciso de uma carrada de areia. Vocês não tem mais nada para me pedir homem? Onde eu vou arrumar uma carrada, uma carrada de areia de madrugada? E casualmente eu peguei e liguei para o prefeito de Santo Amaro, meu amigo, “Preciso de uma carrada de areia”. “Deixa que eu vou dar um jeito. Levou uma hora, uma hora e pouco, aparece o prefeito de lá, ele dirigindo o caminhão, foi levar uma carrada de areia pra nós. Então, essas loucuras assim, era tudo assim, e era comida para 600 pessoas (Entrevistado I, 21:19 e 21:20).

A obra se estendeu por quase três dias, de forma ininterrupta, o que ocasionou cansaço e queda de produtividade nas pessoas. Entretanto, mesmo assim, muitos continuaram trabalhando sem descanso.

Nós trabalhamos 60 horas ininterruptas. Eu não dormi, como muitos não dormiram, muitos não dormiram, e não dormiram mesmo (Entrevistado E, 16:27).

[...] trabalharam feito uns loucos, eles viravam de noite, nós tivemos empregados ali, que ficaram uma semana sem botar o pé no chão, de tanta bolha que criou, imagina, descia [*do poste*], comia e subia, descia, tomava café e subia, eram três turnos, nós tínhamos que acabar aquilo (Entrevistado I, 21:67).

Uma característica importante da conduta adotada pela empresa diz respeito à presença física dos líderes durante todo o período da obra.

[...] a partir desse momento, daí pra frente o nosso retorno para as nossas casas ele só ocorreu na sexta-feira, que foi quarta às 13 horas quando começou tudo, e nós só voltamos do jeito que a gente estava, da mesma forma, com a mesma roupa, e com o mesmo tudo, só voltamos para casa na sexta-feira, acho que era umas 21, 22 horas, agora não sei bem o horário, certo, só ficamos lá (Entrevistado G, 19:6).

Enquanto a empresa respondia à crise, uma série de restrições desafiou o desempenho dos gestores. Entre estas restrições, a comunicação entre os membros da organização e também entre a organização e a sociedade foi dificultada pela falta de energia elétrica. Entre as pessoas envolvidas na resposta à crise, os celulares eram utilizados como meio de comunicação, restritos à duração das baterias, tendo em mente a dificuldade de carregá-los. Além disso, o rádio foi o principal meio de comunicação com a comunidade, por meio do qual eram passadas as previsões de restabelecimento dos serviços elétricos e eram esclarecidas as causas da crise e as atividades de resposta.

Foi na hora que os celulares começaram a acabar a bateria, né. Foi uma dificuldade a mais porque a gente teve que começar a se deslocar. Se deslocar para falar com o cara olho no olho, porque senão, não conseguia mais achar o cara no celular. Isso era oito anos atrás, então não era essa beleza de

bateria de celular como é hoje, né. Aí começou a carregar e pegar mais celular para levar lá. Começou e acho até que hoje tem mais celular na empresa por causa daquela época. Então, isso foi um problema, a comunicação (Entrevistado B, 2:70).

Assim, as equipes diferentes, funciona, imagina, nós não tínhamos infraestrutura de comunicação, depois vieram celulares e a gente conversava por celular, e por rádio também, começou a vir rádio, a comunicação entre as equipes (Entrevistado G, 19:55).

A minha secretaria contou, eu devo ter dado umas 400, 500 entrevistas em um dia e meio e eu sempre dizia para minha equipe, nós não vamos mentir, não pode mentir, só tem uma chance desse pessoal [*a população*] estar do nosso lado, nós sermos coerentes, abertos, limpos (Entrevistado C, 3:40).

Mas, assim, o pessoal todo acompanhou, a RBS teve um jornalista ali, se tu quiser procurar, é até muito interessante, tá. Ele ficou essas 60 horas, ali, acordado com a gente, também. E ele acompanhou isso, e ele conseguiu transmitir para a comunidade, quem pegava rádio, rádio de pilha, e tal, e o pessoal do continente que tinha energia (Entrevistado G, 16:43 e 16:44).

Mesmo diante destas dificuldades, o nível de motivação das pessoas era alto e o fornecimento de energia foi restabelecido com sucesso após 55 horas desde o início da crise, por meio da construção de uma complexa linha de transmissão em um espaço de tempo extremamente baixo diante das restrições da crise e das dificuldades técnicas que envolviam a sua construção.

As pessoas quando atravessavam a ponte e entravam pra lá que sei lá, uma energia vindo não sei de onde e a pessoa se imbuía daquela espírito [...] se construiu, pelo que eu vejo assim, um significado fortíssimo, interessante, todo mundo escolheu, eu vou fazer parte dessa história, mas



assim, eu vou dar meu sangue também, tinha cara aqui, que subia num poste daqueles, trabalhava direto lá em cima, subia caneca d'água pro cara lá em cima, maçã, banana, e o cara não descia. Foi um fenômeno assim, hoje até avalio com mais calma isso aí, quem se apresentava, né, já estava envolvido naquele espírito, estava envolvido naquele espírito, né, curioso isso aí, e não tinha assim, mas parecia naturalmente, eu percebi, na minha percepção do peão ao encarregado, ao enfim, todo mundo atravessou a ponte, quando todo mundo via, pô, onde eu posso ajudar, como é que eu posso fazer [...] Eu digo assim, que se fosse um trabalho normal, planejado, o peão vai subir no poste, dali uma ou duas horas, eu vou descer, vou no banheiro, vou fumar um cigarro, fazer meu lanche, tomar minha água, e fica enchendo o saco do encarregado. Lá [*no blecaute em Florianópolis*], o cara subia e não queria saber, não, não vou descer para não perder tempo (Entrevistado G, 20:78, 20:84, 20:90 e 20:91).

Foi, até engraçado, houve uma sinergia legal, ali, até uma coisa inexplicável, ate inexplicável, houve sinergia e não foi, passou a ser, aquele problema passou a ser de cada um que estava ali, havia, me lembro, nós temos que passar ali, pô, legal, acho que vai ser legal assim, nós tínhamos que, cabo ali, na saída da ponte, passar por trás do centro-sul, porra, ali precisava de gente, liguei pra cá, preciso de gente, daqui a pouco, chegou lá um batalhão de gente, todo mundo foi puxar cabo, então era assim, eu precisava de gente para puxar aquele cabo, né, sei lá apareceu mais de 100 pessoas, ia pegando, ia pegando, ia passando, ia pegando, ia pegando, e foi embora, pegaram o cabo e foram embora, então era assim, passou a ser problema de todos e de cada um, é como se fosse um problema personalizado, não era o problema da empresa, passou a ser problema de cada empregado, aí prevalece muito a questão moral, o ego [...] o empregado nessas horas ele tem uma identidade com a empresa que é uma coisa fantástica, ele não deixa a empresa na mão, nessas horas ele não deixa na mão, ele vai para o

campo de batalha (Entrevistado I, 21:127 e 21:129).

Não vi falta de motivação nenhuma, o cara para, às três da manhã estar em cima de um poste, trabalhando quinze horas, arriscando a vida dele ali, é impressionante assim [...] aí é um pouco do humano né, se der uma grande tragédia as pessoas são voluntárias, né, aquilo ali era a maior tragédia deles, porque eles tem como atividade levar energia, se eles não levam energia tem problema. Eu acho que isso foi um fato que mobilizou todos os funcionários e também, como é que eu vou, tu fala em estratégia, né, não existia um plano de contingência para fazer aquilo, mas existia uma coisa clara onde todos visualizavam para resolver aquele problema, e acho que eles tendo isso bem claro, eles se motivam, porque a minha parte, isso é um troço importante, a parte de um afetava a parte do próximo, e a parte do anterior, ou seja, quando a bola chegava pra mim eu tinha que agir, para passar a bola para o próximo companheiro, cada um dos caras que estava trepado naqueles postes lá, dependia dele, naquele exato momento, dele e do auxiliar dele em terra, pra que os cabos chegasse e fossem presos para o próximo começar a trabalhar, e acho que esse encadeamento de coisas, fez com que eles se unissem, não é aquele trabalho de empreitada, era uma grande empreitada, que não tinha hora extra, não tinha investimento, vamos embora, a gente tem que resolver, eu acho que esse compromisso deles, fez com que todos focassem na mesma, porque a minha falha vai atrapalhar o próximo que, que vai atrapalhar o próximo, que vai atrapalhar o todo, e eu sou o todo (Entrevistado J, 22:50).

nós deixamos três dias sem energia ... quando a gente ligou, a população bateu palmas. Claro que a gente teve que arrumar a casa, mas valeu o esforço do pessoal. Ficar três dias direto, no pau, não é fácil. A motivação, acho que era por isso. Motivação de atender a população e saber que ficaria pronto o quanto antes (Entrevistado B, 2:114).

[...] esse tipo de trabalho é um trabalho que tu ia ter que elaborar com topografia e projeto, por mais corrido que tu fosse fazer isso, tu ia demorar pelo menos uns dois meses, pra fazer isso, assim, trabalhando dia e noite para fazer projeto (Entrevistado G, 19:44).

foi uma experiência belíssima, tanto é que já fui na Colômbia, eu já fui no Paraguai, já fui na Bolívia, dar palestras sobre isso, porque você ligar em 56 horas, o que aconteceu é um caso, mesmo na Associação Nacional, é um fato que eles não conseguiram entender, nem acreditar, como é que nós conseguimos fazer isso [...] uma linha dessas, normal, como nós fizemos aquela ali, normal, ela no mínimo levaria 60, 90 dias, nós fizemos em 56 horas, sem ter a estrutura, sem ter nada, tudo estava no interior, porque estava tudo espalhado (Entrevistado C, 3:17 e 3:18).

#### **5.4.2 O furacão Catarina**

No dia 27 de março de 2004, um evento meteorológico, posteriormente batizado como Furacão Catarina, entra em território catarinense. A CELESC Distribuição já tinha conhecimento da passagem do furacão, por meio de informações enviadas pela estação meteorológica da Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina (Epagri), possibilitando a realização de comunicações internas entre as Agências Regionais, no sentido de preparar equipes e separar material para atender as interrupções de fornecimento que seriam causadas pelo evento.

Ah, então, porque a gente, nós em contato com a Epagri, e a Epagri nos alertando que o provável encaminhamento do furacão, seria realmente ali para Araranguá, o olho dele, e realmente se aproximou muito da previsão [...]mas na imagem, a gente viu, me chamou a atenção, meu Deus, isso é excepcional, e aí na sexta [dia 26/03/2004], sobretudo no sábado eu fiquei em contato telefônico com a Epagri, e fizemos contato com a agência de Criciúma, pra eles realmente considerarem com a máxima gravidade, o

fenômeno era de máxima gravidade (Entrevistado D, 7:39).

[...] a gente já começou a falar com as agências, pessoal vocês fiquem preparados, pode ser que a gente precise, Criciúma, outras regionais, pode ser que fique preparado, pode ser que a gente não precise de vocês, fui contatando, liguei para algumas empreiteiras, pessoal, vocês já fiquem aí, mais ou menos preparados, pode ser que a gente precise de vocês (Entrevistado E, 16:74).

Diante da possibilidade de ocorrência de um furacão em território catarinense, a CELESC colocou as Agências Regionais em estado de alerta, devido à previsão de ocorrência de tempestade com ventos e descargas atmosféricas na região litorânea. Desta forma, as Agências Regionais deveriam adotar as providências e proporcionar a logística necessária para enfrentar a situação prevista (CELESC, 2004). A figura 25 ilustra a área afetada pela passagem do Furacão Catarina, com ventos de aproximadamente 160 km/h e chuva forte.

Entretanto, a empresa ainda não havia presenciado a passagem de um furacão e os impactos causados pelo evento climático foram maiores do que os esperados, sendo constatado que a necessidade de materiais e mão de obra para restabelecer o fornecimento de energia elétrica era superior à estrutura previamente mobilizada.

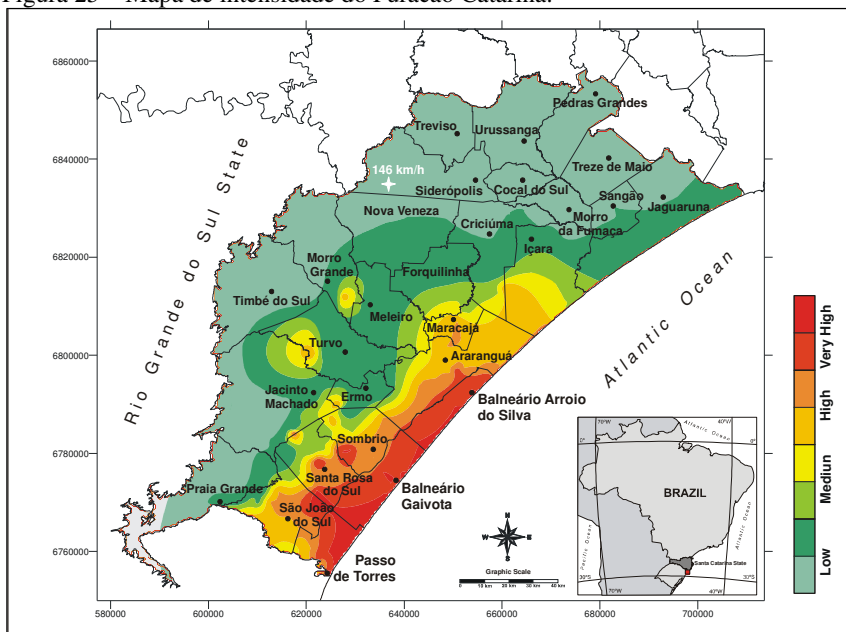
[...] teve a dificuldade porque, a nossa cultura, a gente nunca teve, não havíamos tido um furacão, até os próprios meteorologistas, eles, havia muita controvérsia (Entrevistado D, 7:38).

[...] no fenômeno do Catarina, no episódio do Catarina, a gente verificou que o erro grosseiro que obtivemos, foi que, 12 horas depois do fenômeno, o fenômeno terminou lá pelas 6 e meia de domingo, mas 12 horas depois, 18 horas, a agência, os profissionais envolvidos, a agência de Criciúma, eles tinham um entendimento da abrangência do problema, 18 horas depois, eles foram constatar que o que eles haviam inferido estava muito aquém da real gravidade do problema, da abrangência [...] Era muito maior do que se esperava, 24 horas depois, mais uma vez,

se reuniram e mais uma vez eles constataram, pô, aquela inferência anterior, ainda continua subentendida, tão logo que 48 horas depois isso foi sucessivo, então, a todo momento eles constataavam, eles se davam conta que o problema era muito maior (Entrevistado D, 7:18 e 7:19).

Até houve comunicação, mas não foi solicitado o que deveria ter sido, o número, o contingente de apoio logístico, de eletricitas, de materiais, de postes, ele sempre era feito subestimado (Entrevistado D, 7:27).

Figura 25 – Mapa de intensidade do Furacão Catarina.



Fonte: CELESC (2009).

O subdimensionamento do evento que estava por ocorrer causou demora nas ações de resposta por parte das Agências Regionais relacionadas ao problema. A destruição da estrutura de distribuição foi muito maior do que o imaginado e acarretou uma demora muito grande na reconstrução das linhas de distribuição. Os impactos afetaram mais de 90.000 clientes e as últimas unidades consumidoras a ter o serviço

restabelecido ficaram sete dias sem energia elétrica (CELESC, 2009; 2004).

A previsão era entrar em Florianópolis, a previsão era o furacão entrar em Florianópolis, se ele entrasse em Florianópolis, ele iria comer o litoral inteiro, até o Planalto, ele iria comer tudo, aquilo ali, eu já comecei, daí tu vê, aquilo ali, eu já comecei, foi na sexta [*dia 26/03/2004*], eram umas 2 horas da manhã e eu fui para casa dormir, sábado de manhã eu estava ali, daí o que aconteceu na história, ele está indo pro sul, indo pro sul, não corremos mais o risco, ok, tu vê que quando ele aconteceu no sul, eu já estava com cinco, eu já cheguei em Criciúma, eu cheguei em Criciúma primeiro que o pessoal de Criciúma, tu acredita nisso? Domingo [*dia 28/03/2004*] de manhã eu já estava lá com cinco caminhões carregados, transformador, poste, fio. [...] Cinco equipes, cheguei lá, tanto é que, ele sabe, eu digo, o próprio administrador de Criciúma me disse, você me salvou, porque ele também não estava preparado para isso, ele disse, eu não sabia o que fazer, se tu não chega lá com o teu comando, eu estava lá, encrencado, porque tu me salvou. Mas eu, por que já tive essa sensibilidade? Fruto de uma experiência, tu vê que, por exemplo, eu precisava de postes, eu precisava mandar postes pra Criciúma, no almoxarifado, o estoque já tinha acabado com tudo, transformador aqui, só deixei meia dúzia aqui, pra salvar aqui numa emergência, o resto eu botei tudo em cima do caminhão e vai, e eu não tinha mais postes, cara, o que eu fiz, parece simples, mas é uma decisão que eu tinha que tomar, toda iluminação pública, da saída da ponte [*Colombo Salles*] até a entrada do túnel, eu mandei arrancar tudo, arranquei aqueles postes tudo, tirei a iluminação pública fora, botei em cima do caminhão e mandei levar para lá, lá era mais urgente, então são decisões que se tu não tem a experimentação, eu não tomava essa decisão, imagina, mas naquele momento (Entrevistado I, 21:90 e 21:94).

Fica muito claro [*o impacto do furacão*], assim, tipo, a agência Criciúma, ela tinha um [*índice*] DEC de 8 horas, 6 horas, né, ou seja, cada cliente da agência Criciúma ficava 6 horas/ano, 8 horas/ano, sem energia, só no mês de março, ela [*Agência Criciúma*] ficou [*com um índice DEC de*] 29 horas. Quer dizer, em média, cada cliente, isso é muito, se cada cliente ficou em média 29 horas, teve alguém, tiveram muitos clientes que ficaram 70, 60 horas, ou mais (Entrevistado D, 7:32 e 7:33).

### 5.4.3 Enchentes e alagamentos na região de Blumenau, SC

As enchentes e alagamentos que atingiram a área de atuação da Agência Regional de Blumenau resultaram de um longo período de chuvas na região e que, em conjunto com outros eventos climáticos, atingiu aproximadamente 60 cidades e deixou mais de 150.000 pessoas sem eletricidade. Fortes ventos associados à maré alta causaram o empilhamento de água na costa litorânea e impediram o escoamento da água dos rios para o mar. Como isto aconteceu após um longo período de chuvas e os leitos dos rios estavam muito altos, a consequência foi a ocorrência generalizada de alagamentos, deslizamento de barreiras e enxurradas, destruindo grande parte da estrutura de linhas de distribuição, alimentadores e linhas de transmissão. Como consequência dos desastres naturais, o Prefeito de Blumenau decretou estado de calamidade pública na cidade (CELESC, 2009).

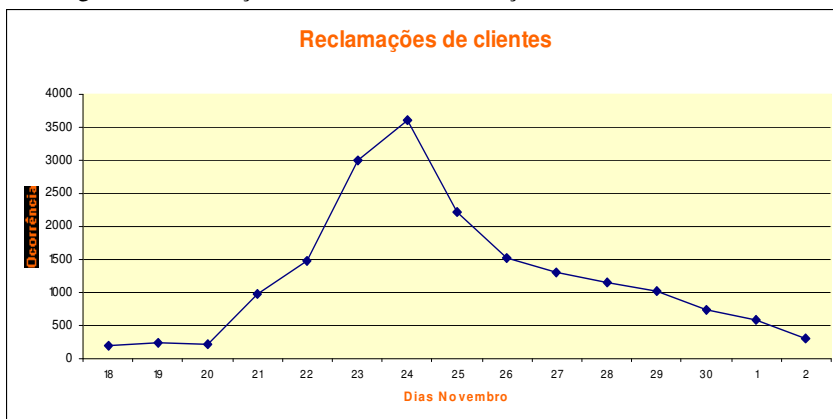
[...] agora, o de 2008, novembro de 2008, novembro de 2008 foi um pouquinho diferente, então nós tivemos deslizamentos, deslizamentos, né, nós tivemos enxurradas, e tivemos enchente, então tivemos esses 3 momentos aqui [...] qual é o meu volume normal [de chamadas de manutenção] para o meu efetivo dar conta? Nós, tranquilamente, 80 NR [*notas de reclamações, feitas pelos consumidores por meio do Call Center*] num dia, nós damos conta, sem *stress*, 3 vezes mais, então que é esse histórico que a gente tem, isso que é o histórico nosso. Documentado. Historicamente, 3 vezes mais, vai dar 240, 240, quanto tempo leva para resolver isso aqui? De 12 a 20 horas, ah, passou agora para 10 vezes mais, 800, quanto tempo leva, dois dias? Então esse é o

nosso histórico, então, quando eu cheguei no centro de operação no sábado, que era o dia 22 lá [dia 22/11/2008], nós estávamos com quase 450 NR na tela, já, e aumentando, caindo e aumentando, era muita chuva, deslizamento e enxurrada, caindo e aumentando. Chegou o nosso diretor lá, o diretor perguntou para nós, perguntou assim, qual é a situação? A situação está crítica e a tendência é piorar, porque eu estou vendo, acompanhando, conforme vai aumentando a cada trinta minutos, eu estou indo no centro de operação, e puxando relatório, e está, a cada vez que eu olho, está aumentando 100 NR por hora, 100 notas. Nunca na história da CELESC não deu em nenhum momento, nesses 50 e poucos anos de CELESC, em nenhum momento deu mais do que 1000 NR. Dessa vez, um único evento totalizou mais de 3000 NRs. O pior evento. Nos meus vinte e poucos anos de CELESC, foi o pior. (Entrevistado F, 17:8, 17:9, 17:20 e 17:68).

A figura 26 apresenta o número de Notas de Reclamações (NR) feitas pelos consumidores da Agência Regional de Blumenau no período das enchentes na região do Vale do Rio Itajaí, no norte de Santa Catarina.



Figura 26 – Evolução do número de reclamações de clientes.



Fonte: CELESC (2009).

Assim que perceberam a gravidade da situação, os administradores da Agência Regional de Blumenau solicitaram apoio de outras agências, no intuito de compor a quantidade de equipes necessárias para iniciar a reconstrução da estrutura danificada.

[...] no domingo à tarde, ele [*o Diretor Técnico da CELESC Distribuição*] perguntou de novo, e agora? Agora tem duas situações em questão, nós precisamos de caminhões, porque tem muito deslizamento, muita rede no chão, serviço pesado e precisamos de caminhonete para fazer manobra e recompor o sistema, daquilo que dá para fazer, que em certos trechos, vai cortar o cabo, seccionar ele e vamos ligar daqui pra lá, daqui pra trás fica fora, não tem o que fazer, não tem o que fazer, então nós precisamos de equipe pesada e equipe leve, daí diz, quantas? Quantas puder. Quantos tu puder me arrumar, 20, 30. Mas está tão feio assim? Isso aqui, eu disse assim, é serviço pra 30 dias, se você deixar eu só com o nosso efetivo, é serviço para 6 meses, vocês que sabem, agilidade depende de quê? Da força que eu tenho, da força que eu tenho, porque os engenheiros nossos e técnicos estão todos aqui à disposição, eu preciso de mão de obra, eu preciso de caminhão pesado e equipe leve (Entrevistado F, 17:11 e 17:12).

A partir da mobilização das pessoas e composição das equipes, montou-se uma grande estrutura logística para identificação das pessoas e disponibilização da estrutura necessária aos trabalhos de reconstrução das linhas. No total, participaram da resposta à crise 391 pessoas da área técnica e 45 pessoas de apoio administrativo. Além disso, foram utilizados 47 caminhões para realizar serviços mais pesados, somados a 20 caminhonetes e 14 veículos para reconhecimento dos locais e serviços leves. Foram disponibilizados uniformes, alojamentos, alimentação e vacinas para todo o pessoal envolvido na resposta à crise (CELESC, 2009).

Conforme ia chegando caminhão, o cara, o pessoal vinha e se apresentava pra mim, daí um rapaz que estava junto comigo, catalogava lá o nome dos empregados, qual a empresa, o nome do encarregado, então criamos lá na hora, uma planilha do excel, isso aqui vai ser o nosso check list [...] nós tínhamos que cuidar do sistema elétrico, não tinha tempo de eu ficar preocupado com água, então foi dividido, o pessoal para cuidar da alimentação, um pessoal só para cuidar da água [...] Calamidade pública, vocês tem autonomia de fazer, tanto é que nós fomos lá e pegamos um restaurante, tu vai fazer marmitex pra nós, então, fechamos o restaurante só pra nós (Entrevistado F, 17:34 17:36 e 17:61).

As equipes começaram a prestar serviço e foram divididas entre equipes pesadas, com caminhão, e equipes leves, com carros menores. Foi decidido pelo envio de uma equipe avançada antes de encaminhar uma equipe com caminhão, para avaliar a possibilidade de realização do serviço.

[...] a cada nova reclamação, toda nota de reclamação, manda um viatura no local para verificar. O que aconteceu? Ah, não aqui só caiu a chave, bateu um galho de árvore, deslocou um barranco, caiu um galho de árvore sobre a rede, abriu duas fases, mas não tem nada rompido, é só tirar a árvore. Então vai lá e tira a árvore, e bota a chave e religa. Então isso é um serviço leve que a gente chama, pode ser feito pela própria equipe leve. Bom, serviço pesado, quando ele fez o

primeiro atendimento da NR, oh, eu cheguei lá, tem árvore no chão, não tem o que fazer, eu só abri um ramal que tinha duas fases atuando, e tinha outra que não estava atuando, eu abri isolei, e está entregue, a gente transforma essa NR num outro documento, dizendo o seguinte, aí ele vai estar descrito na observação, lá, preciso de caminhão, ou ele vai dizer assim, preciso de, trocar poste, emendar cabos, retirar árvores, bom isso aqui a gente já sabe pela descrição, então isso é serviço pesado, então a gente olha o serviço, bom aqui tem que ir no mínimo 5 pessoas, então é um caminhão, então começou a separar daí as NR, as NR já estavam na tela, todas as NR que eram transformadas em outro documento que precisava de caminhão ou outro efetivo, a gente foi pontuando aqui, que é por isso que aqui no domingo, eu comecei a ver quantas NR foram transformadas em outro documento, Era um monte, então isso é histórico, que nem na apresentação lá, tu viu que foram 280 pedidos de serviço pesado e o número de documentos que gerava para a equipe pesada, nunca tinha passado de 100 (Entrevistado F, 17:13 e 17:18).

[...] então a gente tinha que levar o pessoal lá, então já ia esse carro pequeno na frente, aí o pessoal começou a dizer, a gente está muito, pegamos três serviços, a gente chegou não vai dar para fazer o primeiro, não deu para fazer o segundo, não deu para fazer o terceiro, mas por que não deu? Porque não tinha acesso. Aí, é o seguinte, nós temos que mandar um carro pequeno, antes. (Entrevistado F, 17:44 e 17:46).

Foi decidido fazer uma jornada diária de catorze horas de trabalho e todas as pessoas ficaram alojadas no Centro de Operações da Agência Regional de Blumenau, para estreitar os laços de comunicação e compartilhar o espírito de união durante a resposta à crise. A comunicação entre os líderes e o restante da equipe foi uma ferramenta importante para unificar o entendimento sobre a crise e motivar as equipes.

A situação, chamamos todo mundo lá dentro, fiz uma reunião, expliquei, a situação está crítica, isso aqui, nós não vamos voltar a trabalhar na nossa sede, em menos de 10, 12 dias, então nosso QG é aqui no Centro de Operação, aqui no salto, nós vamos dormir aqui, nós vamos nos alimentar aqui, nós não vamos sair daqui. Deu aquele burburinho, daí tá. No começo, ficaram numa ansiedade e a gente começou a dividir tarefas [...] juntava todos os responsáveis, ali à noite, daí ficou tudo conosco, aí eu dizia, na rua tal eu preciso de uma retroescavadeira, na rua tal eu preciso dum disso, na rua tal eu preciso que amanhã leve tanta alimentação que o pessoal vai pra lá e não vai voltar, o pessoal vai pra lá e vai ficar às 14 horas lá, então tem que levar comida, água, tudo pra eles. Então eram dois momentos, então eu dava um panorama geral pra eles, bom pessoal, nós estávamos com 95.000 consumidores sem energia, às 6 da manhã, estamos agora com 87.000 consumidores sem energia, estamos evoluindo, daí dava-se o panorama geral, quantas equipes estavam trabalhando, para o pessoal se balizar. Então tá bom, agora eu quero saber da equipe tal. Qual foi a dificuldade em tal trajeto? Não, lá precisava disso, daí a gente anotava, faltou isso (Entrevistado F, 17:37, 17:38, 17:41 e 17:42).

[...] nos dois primeiros dias nós começamos a trabalhar 24 horas, 24 horas, 24 horas, só que daí, na segunda-feira [*dia 24/11/2008*] à noite nós sentamos para conversar e disse, oh, é bobagem, porque está se produzindo pouco das 10 horas da noite até às 6 da manhã, por quê? Porque estão trabalhando no escuro, no meio da lama, uma condição insegura, caramba, então corta o turno da noite, nós vamos trabalhar até às 8 da noite, só, das 6 da manhã às 20 horas, das 6 da manhã às 20 horas, aí eles estão trabalhando, 14 horas, 14 horas que vai dar bom, então a gente fez essa estratégia, e o pessoal chegava às 8 horas da noite, nós conversávamos com os encarregados das equipes. Oh, qual foi tua dificuldade pra executar o serviço? Oh, eu não tinha acesso, era muito barro, o poste não ficava firme, então não adianta,

naquela região não adianta ir lá agora, não adianta, então a gente já anotava, já mapeava, rua tal, região tal, não adianta ir agora, e já fazia uma pendência nova e deixava ali, para verificar no outro dia, e puxava outra pendência para cá. Executado, passava para lá, não executada a pendência, voltava pra cá de novo e depois voltava para a reprogramação (Entrevistado F, 17:27, 17:28 e 17:30).

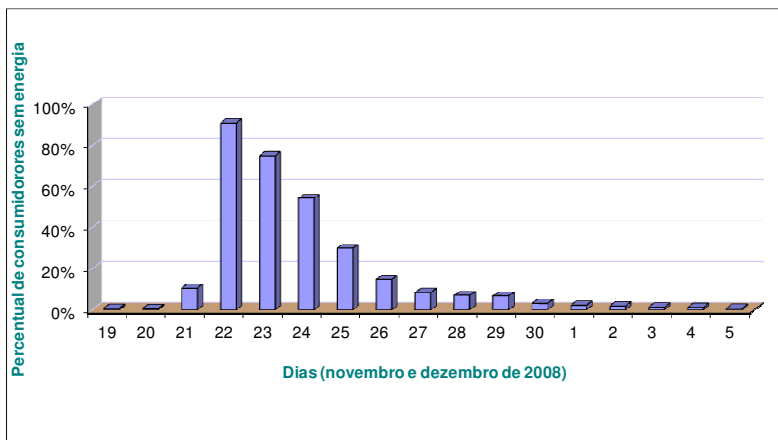
[...] então eles estavam mobilizados e super motivados, tinha pessoal de fora e se sentia orgulhoso de estar ajudando a companhia, e como a gente vinha dando esse histórico, 95, 87, 60, 40, 30, pessoal, pô, tá quase no fim. Isso aqui, vamos já dar um gás, o cara vinha cansado, pô, a gente já fez 7.000 consumidores, já fizemos 5.000, hoje fizemos 5.000, é, hoje fizemos 5.000, nós religamos 5.000 unidades, religamos 4.000 unidades, então isso foi um *benchmarking*, naquele momento ali, pra motivar a turma, entendeu? Por exemplo, se o pessoal, trabalha, trabalha, se tu não informa, não vê o resultado, então o pessoal é movido à resultados e ações positivas, então é isso que a gente fez, aí deu bastante efeito, e o pessoal queria porque queria trabalhar mais lá, vocês vão descansar, agora, 8 horas da noite vocês jantam, dormem, vamos botar para dormir, amanhã nós pegamos vocês lá, deixam os caminhões tudo aqui, à noite a gente ficava carregando caminhão, a nossa logística das 6 horas da tarde, quando parava o primeiro caminhão, nós já deixava o caminhão ali e carregava, o que é que vai nessa equipe aqui? Eles vão trocar 2 disjuntores, 5 postes, carrega o caminhão (Entrevistado F, 17:55 e 17:56).

Muitas das decisões tomadas durante a resposta à crise surgiram de processos de aprendizagem emergentes, conforme relatado nas citações apresentadas anteriormente. As rotinas realizadas surtiram efeito e os serviços elétricos foram restabelecidos de maneira rápida, quando se avalia o tamanho das restrições apresentadas.

como é que a gente pode dar uma resposta para a comunidade, de um evento, que você levaria aí, 30 dias para colocar o sistema em dia e nós levamos aí, 4, 5 dias. Construímos um alimentador para atender a cidade de Luiz Alves, em tempo recorde, o que leva 3 meses para fazer, fizemos em uma semana. Então, por quê? Porque tudo é questão de você ter no momento, o quê? Qual é a situação que eu tenho? A situação minha é crítica, não tem como fornecer energia pelo sistema antigo, que tinha já existente, por onde vai ser a alternativa? Então, faz o novo traçado, faz projeto rápido, na hora. passamos com o helicóptero por determinados pontos. Dá para passar por aqui? Dá. O caminhão chega? Chega. Então mapear isso aí, então a parte de planejamento (Entrevistado F, 17:4).

A figura 27 mostra a evolução do percentual de clientes da Agência Regional de Blumenau durante as enchentes e alagamentos de novembro de 2008.

Figura 27 – Evolução do percentual de consumidores sem energia durante as enchentes de novembro de 2008.



Fonte: CELESC (2009).

Após apresentar as principais características que envolveram os episódios de crise analisados neste trabalho, de acordo com as perspectivas dos envolvidos, o próximo capítulo organiza os elementos

de uma teoria substantiva que explica o processo de liderança em momentos de crise organizacional nas empresas de distribuição de energia elétrica.

## **6 UMA TEORIA SUBSTANTIVA DO PROCESSO DE LIDERANÇA EM MOMENTOS DE CRISE NAS EMPRESAS DE DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA**

As experiências dos envolvidos nas atividades de resposta às crises de distribuição de energia elétrica na CELESC sugeriram que a explicação dos processos de liderança em momentos de crise nas empresas de distribuição de energia elétrica vão além de fatores técnico-operacionais ou de influência racional entre o líder e seus liderados.

Por meio dos relatos apresentados pelos envolvidos, foi possível analisar a complexa inter-relação entre diferentes fatores envolvidos nos processos de liderança em momentos de crise, abrangendo questões individuais, sociais, organizacionais e inter-organizacionais, fundamentais para a compreensão do significado que os envolvidos atribuíram às suas experiências durante o processo de liderança em momentos de crise. Para os entrevistados, a mobilização de pessoas para eliminar as contingências de uma crise deve considerar, além dos fatores organizacionais relacionados à hierarquia, experiência anterior e estrutura da empresa, questões relacionadas com a compreensão sobre o contexto da crise e sobre as suas implicações para a sociedade.

Como consequência, os fatores envolvidos na construção de significado sobre a crise, seja pelos líderes da empresa, seus seguidores ou pela população em geral, devem ser levados em conta na decisão da conduta a ser adotada pela empresa para responder à crise. A compreensão da crise, portanto, explica a maior parte de variações de ocorrência nos processos de liderança em momentos de crise de distribuição de energia elétrica e foi considerada como a categoria central deste estudo. Portanto, esta teoria substantiva parte do pressuposto de que o processo de liderança utilizado em uma empresa do setor elétrico para solucionar crises pode ser explicado a partir do modo como a empresa compreende a situação de crise.

Neste capítulo, são apresentados os elementos constitutivos da teoria substantiva que permitem a compreensão do processo de liderança em momentos de crise em empresas de distribuição de energia elétrica, a partir do caso da CELESC. Inicialmente, descreve-se a categoria central da teoria, que representa o fenômeno em estudo. Em seguida, são apresentados os demais elementos do esquema teórico que permite a compreensão do processo de liderança em momentos de crise. Ao longo do capítulo, são apresentados os elementos necessários para a construção de proposições que, em conjunto, delimitam a teoria



elaborada. Por fim, a última seção deste capítulo apresenta uma avaliação da teoria substantiva, de acordo com os critérios formalizados no capítulo 4.

## 6.1 A CATEGORIA CENTRAL DO ESTUDO: A COMPREENSÃO DA CRISE

No método da *Grounded Theory*, o pesquisador deve analisar os dados coletados e, de forma indutiva e emergente, reconhecer qual é o fenômeno principal a que os dados se referem. No tocante ao presente estudo, o pesquisador buscou identificar qual o processo social que permite a compreensão dos processos de liderança em momentos de crise. Ao longo de exercícios de sensibilização e tentativas de interpretação a respeito das percepções apresentadas pelos entrevistados, mostrou-se válida a hipótese de que o processo de liderança utilizado em uma empresa do setor elétrico para solucionar crises pode ser explicado a partir do modo como a situação de crise é compreendida.

Deu problema na ponte, certo? Ah, bom, agora vem o pessoal que gerencia isso. Vem o departamento de operação, o chefe de manutenção, eles têm que ir lá para ver o que aconteceu e eles têm que ver o que é que vão fazer para corrigir o problema (Entrevistado A, 1:7).

[...] a gente tem uma disciplina, um procedimento, que inicia pelo *status* principal, entender realmente o que aconteceu e isso [...] é uma tarefa crucial, que é aprender, entender o tamanho, a gravidade [*da crise*]. Isso é feito em conjunto, é uma reunião, porque tão logo passou o problema, esse *staff* tem essa incumbência, uma tarefa principal de compreender a gravidade do problema (Entrevistado D, 7:26 e 7:75).

Quando a gente viu aqui no nosso primeiro *staff* que a gente tentou montar aqui na subestação de Coqueiros, do lado de cá da ponte, tentar entender o que estava acontecendo no meio daquela primeira tarde, já apareceu o pessoal da Eletrosul ali, eles souberam certamente avaliar a gravidade do que estava acontecendo, e a dificuldade que seria da recomposição, pela característica de ser linha subterrânea, passando por uma ponte, por

um troço totalmente inacessível (Entrevistado H, 20:1).

Ninguém sabia o que tinha originado, né, ninguém sabia o que tinha originado, a princípio se pensou, imaginou-se inclusive que tivesse acontecido um defeito num desses cabos, né, que tivesse provocado [*o apagão de Florianópolis*] e isso era possível de acontecer, até então não se sabia que havia colegas da própria empresa envolvidos a trabalho, envolvidos no início do incidente, né (Entrevistado H, 20:12).

As citações acima são exemplos de que as crises decorrentes de falhas na distribuição de energia elétrica podem envolver aspectos desconhecidos dos dirigentes da empresa. Por esta razão, de acordo com a realidade dos envolvidos, a primeira atitude a ser desenvolvida pela empresa para coordenar os processos de resposta à crise diz respeito ao entendimento das causas da crise e, principalmente, de suas consequências, não só para a empresa, mas também para os clientes.

[...] só que tu soma tudo isso, mas é um desespero, porque uma capital do estado, da federação, sem energia elétrica, a questão da segurança pública, tu imagina o comércio fechado, os hospitais com dificuldades, as pequenas clínicas com dificuldades, pessoas sem energia elétrica, tu imagina o escuro na tua casa, isso foram quase três dias (Entrevistado J, 22:20).

Nesse sentido, a compreensão da crise foi definida como categoria central da teoria substantiva. Por compreensão da crise, entende-se a capacidade dos líderes e demais integrantes da empresa (*stakeholders* internos) para compreender as causas, o contexto e as restrições causadas por um episódio de crise. Além disso, de maneira mais ampla, a compreensão da crise está relacionada ao entendimento de toda a sociedade envolvida nas restrições da crise (*stakeholders* externos).

A categoria central representa o cerne do fenômeno a ser explicado pela teoria, uma vez que todos os outros elementos da teoria giram em torno da categoria central. Quando verificados em conjunto, a categoria central e os demais elementos constitutivos da teoria devem

ser capazes de explicar como ocorrem os processos de liderança em momentos de crise, descrevendo as atitudes e posicionamentos dos líderes e dos liderados para responder à crise. Tal descrição será construída por meio de proposições específicas apresentadas ao longo deste capítulo.

Entretanto, antes de apresentar os demais elementos constitutivos da teoria, torna-se necessário delimitar claramente o significado da categoria central, por meio de suas propriedades e dimensões. A identificação de propriedades auxilia a definição da categoria, uma vez que demonstra seus principais padrões de ocorrência. Por outro lado, a identificação de dimensões diferentes retratam as variações na ocorrência da categoria. Em suma, as propriedades auxiliam a sua definição e representam “partes” da categoria. Já as dimensões retratam “tipos” diferentes de ocorrência.

### **6.1.1 Quatro propriedades da categoria central**

Os dados demonstram que os mecanismos de compreensão da crise podem ocorrer a partir de quatro propriedades principais: a compreensão dos líderes, a compreensão dos liderados, a compreensão da mídia e a compreensão da população. Cada propriedade representa um padrão de ocorrência para a compreensão da crise.

#### **6.1.1.1 A compreensão dos líderes**

Esta propriedade diz respeito ao nível de entendimento que os líderes da empresa alcançaram a respeito das circunstâncias da crise. Normalmente, a construção de significado pelos líderes está relacionada com as causas, o contexto e as consequências da crise e irá nortear o processo de tomada de decisão a respeito das respostas a serem adotadas para a resolução da crise. De acordo com os dados, esta propriedade é de grande relevância para o processo de liderança em momentos de crise.

Deu problema, então tá bom, o que houve, tem algum problema na ponte, então vamos lá, quando eu desci já estava um tumulto, eu disse: o que houve? Os caras estavam trabalhando e deu problema, deu problema, se jogaram no mar. Jogaram no mar? Então tá bom. Então, primeiro, eu quero saber quais são as condições dos funcionários, eu só vou discutir com vocês, primeiro quando você disser pra mim como é que estão eles. Aí veio um, veio outro, e, o bombeiro pegou e tal, e tal. Estão vivos? Estão. [...] agora

vamos discutir a situação, qual é o plano B? Isso não existe, plano B. Como assim? Não tem plano B, só tem uma alimentação na ilha e nós perdemos. Cara, vocês estão loucos. Não deu 10 minutos, tocou o telefone, era o governador. O que houve? O Sr. me dá uns 10, 15 minutos pra eu tomar pé, e eu já ligo para o senhor. Liguei para ele, Sr. Governador, é uma bucha, mas uma bucha, que eu não consigo dizer para o Sr. em quanto tempo eu liguei (Entrevistado C, 3:5).

O problema aconteceu tipo 1 hora, uma e meia da tarde e nós fomos decidir o que nós faríamos às 10 horas da noite, mais ou menos (Entrevistado C, 3:94).

Então, na instrução que a gente desenvolveu, existem alguns procedimentos para que esse grupo principal (líderes da empresa), esse *staff* principal, possa avaliar a real, antes de tomar qualquer ação, de construir o conhecimento adequado no que tange a real impacto [*da crise*]. Isso é feito em conjunto, é uma reunião, porque tão logo passou o problema, esse *staff* tem essa incumbência, uma tarefa principal de compreender a gravidade do problema (Entrevistado D, 7:74 e 7:75).

Então, quando eu cheguei no centro de operação no sábado, que era o dia 22 lá [*dia 22/11/2008*], nós estávamos com quase 450 NR na tela, já, e aumentando, caindo e aumentando, era muita chuva, deslizamento e enxurrada, caindo e aumentando. Chegou o nosso diretor lá, o diretor perguntou para nós, perguntou assim oh, qual é a situação? A situação está crítica e a tendência é piorar, porque eu estou vendo, acompanhando, conforme vai aumentando a cada trinta minutos, eu estou indo no centro de operação, e puxando relatório, e está, a cada vez que eu olho, está aumentando 100 NR por hora, 100 notas. Daí ele disse assim, então tu vai precisar de ajuda? Com certeza, vou precisar de ajuda. Então já começamos, de sábado para domingo, a gente já começou a analisar, e disse oh, não vai dar conta, vamos mobilizar nosso pessoal, monta equipes,

nós tínhamos 6 equipes, passamos para 12, passamos para 14 (Entrevistado F, 17:10 e 17:98).

A compreensão dos líderes é considerada alta quando os líderes compreenderam as causas, o contexto e as consequências da crise, e chegaram a um consenso a respeito das atividades de resposta a serem desenvolvidas. Por outro lado, esta propriedade será considerada com nível baixo quando os líderes não compreenderam as causas, o contexto e as consequências da crise, e divergem a respeito das atividades de resposta a serem desenvolvidas.

#### 6.1.1.2 A compreensão dos liderados

Outra propriedade importante diz respeito à compreensão da crise por parte dos liderados. Considera-se liderado todos os colaboradores que auxiliaram nas atividades de resposta à crise, sejam funcionários da CELESC ou de outras organizações que efetivamente trabalharam em prol da resolução da crise. Esta propriedade avalia o nível de entendimento das pessoas envolvidas nas atividades de resposta à crise, a respeito das circunstâncias da crise, de acordo com os posicionamentos apresentados pelos líderes.

[...] como o pessoal vinha para nos ajudar, nós dizíamos assim, olha pessoal, a população está há 30 horas sem energia, a população está há 60 horas sem energia, a nossa obrigação é recompor o sistema elétrico, porque lá tem família, com criança, com idosos, eles já foram afetados pela própria enchente e estão todos num lugar, num centro comunitário que não tem energia, então eles estão com, como vou falar, com as mínimas condições de saúde possível, e de conforto possível, então nós somos responsáveis por pelo menos manter a energia lá. Isto para pelo menos ele [*o liderado*] saber o que está fazendo, pra não ficar fazendo as coisas no escuro, e isso o pessoal [*os liderados*] entendeu e se engajava forte (Entrevistado F, 17:53).

Isso aqui, vamos já dar um gás, o cara vinha cansado, pô, a gente já fez 7.000 consumidores, já fizemos 5.000, hoje fizemos 5.000, é, hoje fizemos 5.000, nós religamos 5.000 unidades, religamos 4.000 unidades, então isso foi um

*benchmark*, naquele momento ali, pra motivar a turma, entendeu? (Entrevistado F, 17:56).

[...] assim, a forma como a peãozada fez a leitura da crise que era, da importância que ele [*liderado*] tinha de fazer bem feito, só aquela vez, não tinha chance de fazer e fazer errado, ou fazer, vou fazer porque alguém está mandando fazer, vou fazer caprichado (Entrevistado H, 20:66).

Perceberam, isso, perceberam [*a relevância da crise*], eles, não sei, de alguma forma eles entraram naquele ambiente, tanto, foi fundamental, fundamental, porque esses caras tem uma experiência danada, então eles conseguem perceber a coisa (Entrevistado H, 20:67).

É, e se construiu pelo que eu vejo assim, um significado fortíssimo, interessante, todo mundo escolheu [*os liderados*], pô, eu vou fazer parte dessa história, mas assim, eu vou dar meu sangue também, tinha cara aqui, que subia num poste daqueles, trabalhava direto lá em cima, subia caneca de água pro cara lá em cima, maçã, banana, e o cara não descia (Entrevistado H, 20:90).

Foi, até engraçado, houve uma sinergia legal, ali, até uma coisa inexplicável, até inexplicável, houve sinergia e não foi, passou a ser, aquele problema [*a crise*] passou a ser de cada um que estava ali [*os liderados*] (Entrevistado I, 21:127).

Um alto nível de compreensão dos liderados retrata que as pessoas envolvidas nas atividades de resposta à crise entendem bem as causas, o contexto e as consequências da crise, de acordo com o posicionamento apresentado pelos líderes da empresa. De outra forma, quando os liderados apresentam baixo nível de compreensão, eles não entendem as circunstâncias da crise e tendem a não se envolver profundamente com ela.

### 6.1.1.3 A compreensão da mídia

Como a energia elétrica está presente na vida de todas as pessoas que residem em áreas urbanas e em grande parte da população rural, crises que envolvem a queda nos sistemas de distribuição de energia para milhares de unidades consumidoras chamam a atenção de repórteres, que passam a trabalhar em busca da informação sobre a crise, no intuito de esclarecer os fatos para a população atingida e para as demais pessoas.

Na questão do apagão, né. É, isso é fato, rapidamente a gente foi acionado, na época eu era repórter da CBN em Florianópolis, por volta de uma e quinze, eu estava indo fazer uma pauta e todos os semáforos da ilha estavam apagados, e aquilo chamou bastante atenção, e as pessoas, ah, houve um problema na subestação, na verdade o problema inicial que foi informado para mim, eu já tinha um bom contato, por fazer rondas, já conhecer o gerente da CELESC, de conversar todos os dias, porque eu também era produtor, estava cobrindo férias na época, era produtor, e fui colocado como repórter da rádio, e por ter esse acesso fácil, contato assim, houve um problema na subestação, segui pra minha pauta, avisei na rádio, está sem luz na ilha por um problema, e eu segui para a minha pauta, só que isso era uma e quinze da tarde, umas duas e quinze a luz não voltava, e aí, vamos atrás da informação (Entrevistado J, 22:86).

A minha secretaria contou, eu devo ter dado umas 400, 500 entrevistas [*para a mídia*] em um dia e meio (Entrevistado C, 3:40).

Esta propriedade retrata o nível de entendimento a respeito das circunstâncias da crise por parte dos repórteres que acompanham a cobertura da crise, a partir das definições dos líderes da empresa. Caso os repórteres alcancem grande entendimento a respeito das causas da crise, seu contexto e suas principais consequências, o nível de compreensão da mídia será alto. Caso contrário, será considerado baixo. Esta propriedade é relevante porque será a mídia que levará informações importantes sobre a crise para a população atingida. Assim, se a

compreensão da mídia estiver alta, as informações recebidas pela população serão coerentes e alinhadas com as interpretações dos líderes organizacionais.

Sim, tanto é que uma coisa importante pra nós foi a CBN, a CBN foi capital, porque ela ficou no ar, e a CBN escalou um jornalista para me acompanhar, ele 24 horas depois, ele desmaiou, ele estava andando comigo e apagou, tiraram ele, levaram e mandaram outro [...] eu disse senta aqui, eu vou decidir as coisas, você vai ver como nós decidimos, você vai ser o canal para explicar lá fora o que nós estamos fazendo, você vai explicar que nós não estamos apavorados, estamos nada, nós sabemos a bucha e nós vamos resolver, nós vamos resolver, você não tenha dúvida (Entrevistado C, 3:44).

No começo, sim, no começo o pessoal [*população atingida pela crise*] não sabia do tamanho, do volume [*representado pela crise*], o pessoal ficava isolado lá em uma área só, o problema não é dele, mas depois que a imprensa dá a notícia e começou a divulgar na mídia mesmo, nacional, o pessoal começou a ver que o negócio era grave (Entrevistado F, 17:77).

#### 6.1.1.4 Compreensão da população

Esta propriedade está relacionada ao nível de entendimento da população em geral a respeito das circunstâncias da crise, principalmente suas causas e consequências. A população terá uma compreensão elevada da crise quando possuir informações a respeito do contexto da crise. A compreensão da população é resultado da atuação da mídia e da percepção sobre o esforço e superação da empresa para solucionar a crise.

Então todo mundo deu incentivo, o povo presente ali ajudou. Inicialmente, vieram por curiosidade, mas depois deu força, o povo entendeu, ao invés de reclamar que nós somos ruins, incompetentes, de não ter feito uma coisa melhor, eles entenderam o processo e ajudaram, deram apoio,



o povo ficou impressionado com as coisas, isso ajudou (Entrevistado G, 19:68).

Eu acho que a imagem da CELESC, eu acho que eles viram a, assim, o povo viu que isso pode ter sido uma falha da empresa, mas viram tanta dedicação do grupo, que eu até me emociono, me desculpa (Entrevistado G, 19:77).

Foi legal que todo mundo passava e ninguém buzina, no fundo a população ela via o esforço (Entrevistado I, 21:44).

[...] então não houve pressão, nem política, nem da sociedade. A sociedade ajudou muito, respeitou muito, a imprensa ajudou muito, a imprensa naquele momento, todas, não dá para dizer A, B ou C, todas, todas foram parceiras, muito pelo contrário, o pessoal se oferecia constantemente, microfone, o que vocês querem dizer? Você precisa dar alguma mensagem? Era legal isso. Pô, eu preciso mandar uma mensagem para a população, e agora? Chama as rádios. Né, o próprio [entrevistado J], ele não desgrudou, ficou ali, como diz o outro, eu embarcava no carro e ele já estava sentado, é, ele acompanhou toda a operação, então, o [entrevistado J], ele foi muito importante porque ele levava a informação (Entrevistado I, 21:57).

Não, a sociedade, ela compreendeu, porque ela viu o esforço, o que foi importante, o ruim é quando tu tens o problema e tu não fazes força para resolver, a sociedade ela compreendeu porque ela viu isso, ela viu isso, ela viu isso, ela viu a CELESC lá, comprometida com a solução (Entrevistado I, 21:146).

O nível de compreensão da população tem relação com a existência de pressão social sobre a empresa. Quando a população não compreende a crise, de acordo com as interpretações dos líderes da empresa, a sociedade exerce uma série de pressões sobre a empresa, questionando a qualidade dos serviços e colocando em cheque a capacidade e produtividade da empresa. Caso contrário, existindo

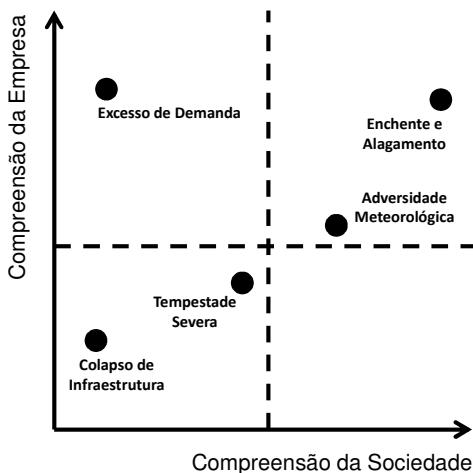
compreensão da população, a sociedade perceberá o contexto da crise e o esforço da empresa para solucioná-la, resultando em apoio da população para a empresa de distribuição de energia elétrica.

### **6.1.2 Variações dimensionais da categoria central**

Após apresentar as quatro propriedades da categoria central deste estudo, torna-se relevante destacar as variações dimensionais que emergiram dos dados e demonstram empiricamente as possibilidades de compreensão de uma crise causada pela falha de sistemas de distribuição de energia elétrica. Com o intuito de facilitar a análise das dimensões da categoria central, as propriedades comentadas anteriormente foram agrupadas em dois eixos (ou famílias, na nomenclatura do ATLAS.ti) principais: a compreensão da empresa e a compreensão da sociedade.

A compreensão da empresa é constituída pelo conjunto formado entre a compreensão dos líderes e a compreensão dos liderados. Neste caso, a compreensão da empresa será alta quando líderes e liderados entenderem as circunstâncias que envolvem a crise. Em contrapartida, a compreensão da empresa será baixa quando líderes e liderados conhecerem pouco a respeito do contexto da crise. A compreensão da sociedade representa o conjunto constituído pelas propriedades compreensão da mídia e compreensão da população. Quando seus elementos estiverem bem informados a respeito da crise, a compreensão da sociedade será considerada alta. Caso contrário, a compreensão da sociedade será baixa nos casos em que as peculiaridades do episódio de crise não forem esclarecidas para a mídia e para a população. Como resultado desta classificação, pode-se traçar um diagrama de compreensão da crise, conforme figura 28.

Figura 28 – Diagrama de compreensão da crise.



Fonte: Pesquisas do autor.

A construção do diagrama exposto na figura 28 emergiu dos dados e ilustra as variações dimensionais da categoria central. Esta dimensionalização permite a identificação de padrões que compartilham a mesma variação dimensional ao longo das propriedades. As quatro posições do diagrama de compreensão da crise representam as dimensões da categoria central.

O quadrante que possui dimensão alta para a compreensão da empresa e dimensão baixa para a compreensão da sociedade resume as crises em que os líderes e liderados compreendem as suas peculiaridade, porém a mídia e a população deixam de receber maiores informações sobre a crise. Como exemplo desta variação dimensional, pode-se citar a interrupção no fornecimento de energia causada por excesso de demanda. Nestes casos, os agentes organizacionais conhecem a realidade da crise e, normalmente, adotam medidas para que o problema se resolva em poucos minutos. Como a interrupção causada pelo excesso de demanda envolve localidades específicas e se resolve em pouco tempo, a mídia não se aprofunda para averiguar as causas do problema e, conseqüentemente, a maioria da população deixa de conhecer as características da crise.

A demanda que a CELESC hoje tem é conhecida, porque toda a demanda aqui é contratada. Por exemplo, se uma empresa quiser aumentar a

demanda que ela tem, ela terá que vir aqui na CELESC e dizer: “Vou precisar de mais tantos MegaWatts”! Ou seja, a CELESC tem conhecimento disso. Quer dizer, pode acontecer o seguinte: pega um município no verão, por exemplo, Balneário Camboriú. Camboriú chega a, o que aconteceu aqui no norte da ilha, né, a gente sabia que, no final do ano, na virada do ano e no natal, nós teríamos um problema. Eu acho que era de 2 MegaWatts, isso aqui, se chegasse isso aqui, o sistema iria desligar, certo? Mas não chegou a desligar porque nós tivemos que tomar algumas atitudes, entendeu? Mas, iria chegar, e se chegasse ali todo mundo [*os operadores do sistema*] sabia que iria desligar. E o que vamos fazer para não desligar? Ahhh, vamos desligar aquele alimentador ali, desliga aquele lá e desliga aquele lá. E deixar o que, tipo? Ratones, deixa no escuro, Cachoeira do Bom Jesus vai ficar no escuro. Isso para botar Jurerê, botar Canasvieiras, deixar tudo isso com luz (Entrevistado A, 1:35 e 1:36).

Camboriú todo ano, todo ano cai o sistema. Todo ano na virada do ano desliga. É muito apartamento, todo mundo lá, desliga três ou quatro minutos, mas desliga tudo (Entrevistado A, 1:38).

Também é possível uma variação em que ocorra ao mesmo tempo uma dimensão alta para a compreensão da empresa e também para a compreensão da sociedade. Nestes casos, tanto os agentes organizacionais, quanto a mídia e a população possuem informações sobre a evolução da crise. Um exemplo desta variação dimensional da categoria central diz respeito aos casos de enchentes e alagamentos. Nestes casos, a empresa acompanha a evolução dos níveis de cheia dos principais rios da região e, conforme as ruas ficam alagadas, o fornecimento de energia é interrompido por questões de segurança. A energia só é religada nas ruas em que o alagamento cessou. Isto demonstra que os agentes organizacionais conhecem as circunstâncias da crise. Em relação à compreensão da sociedade, a mídia passa a noticiar boletins meteorológicos e reportagens sobre as enchentes e

alagamentos, aumentando o nível de compreensão da mídia e da população.

Então, a nossa demanda, assim, a nossa demanda, histórico nosso, então historicamente a região de Blumenau sempre é atingida por enchentes, então, histórico, aqueles que têm histórico, enchente, como é que tu enfrentas enchente, a enchente tu sempre fica olhando a questão do nível do rio, a cota do rio, cota, sempre analisando a cota, conforme a cota vai subindo, nós já temos na região de Blumenau, todas as ruas mapeadas, cota 9, alaga tal rua, já tem um plano de contingência para fazer isso, ah, chegou a 10 metros, ah, a 10 metros eu tenho que deslocar as nossas viaturas, uma vai lá pro batalhão, pro 23° BI, fica lá, porque vai ficar isolado não tem como vir pro lado de cá da cidade (Entrevistado F, 17:2).

Então, tem essa parte de cotas, como é que a gente enfrenta a enchente, então, nesse sentido aqui, conforme vai tendo as cotas, as ruas vão alagando e a gente vai desligando, por questão de segurança. Desliga, ponto. Quando vai [*descendo o rio*], da mesma forma que sobe, desce, a gente vai religando (Entrevistado F, 17:3).

Vai ficar 20 horas sem energia, vai, vai ficar 30 horas sem energia, vai, então essa decisão a gente tomava à noite, não adianta, eu fui duas vezes lá, aí avisava na rádio, na região tal, não vai voltar a energia. Foi montando um QG único, a rádio comunitária da FURB que a única base que a gente continuou a manter energia lá (Entrevistado F, 17:47 e 17:49).

[...] na enchente, os postes já são preparados, existe uma tecnologia de base para que o poste não venha a tombar, tu tens que proteger o sistema para que ele não seja danificado. Eles têm, de alguma forma, algumas subestações são, algumas são alagadas, não são blindadas, então eles acabaram blindando depois (Entrevistado J, 22:85).

Outro exemplo para demonstrar a variação da categoria central que apresenta dimensão alta para a compreensão da empresa e para a compreensão da sociedade diz respeito consiste nas crises causadas por adversidades meteorológicas. Nestes casos, o fenômeno climático é localizado e apenas alguns bairros são fortemente atingidos. Como a empresa recebe boletins meteorológicos, os agentes organizacionais tomam conhecimento sobre a probabilidade de ocorrência de uma adversidade meteorológica, sendo possível destinar equipes de manutenção para corrigir os problemas localizados que causaram a interrupção do fornecimento de energia. Em relação à compreensão da sociedade, a mídia veicula boletins meteorológicos e noticia os maiores impactos causados pelo evento. Assim, a população toma conhecimento das causas da interrupção de fornecimento, até mesmo porque a população atingida pelo evento presenciou a intensidade do fenômeno meteorológico.

[...] uma tempestade de verão associada com um Vendaval, aquela que ocorre durante 10, 15 minutos é uma adversidade meteorológica, ela é mais pontual. Então, nós treinamos todas as áreas de operação com relação a conceitos meteorológicos, pra gente sair daquele status de leigo, passou a ter uma área de operação com os técnicos, já com um entendimento um pouquinho mais aprimorado de aspectos meteorológicos, formados pelos meteorologistas da Epagri. Quando a Epagri, então a Epagri, a gente tem um convênio com eles, que eles mandam um SMS, um torpedo [*sobre previsões meteorológicas*], olha está vindo um fenômeno assim, está vindo uma frente fria. Então, quando a Epagri sinaliza pra nós um problema meteorológico, as áreas de operação, elas já começam a tomar algumas providências (Entrevistado D, 7:8, 7:11 e 7:13).

Item 5.2.3.6. Das Informações à Mídia - Cabe ao chefe da Agência Regional [*nos casos de interrupção causada por adversidades meteorológicas*] prestar informações à mídia em geral, assim como publicar à sua conveniência, indicadores percentuais do processo e restabelecimento do fornecimento (CELESC, 2007, p. 8).

A terceira variação diz respeito à ocorrência de eventos com dimensão baixa para a compreensão da empresa e dimensão baixa também para a compreensão da sociedade. Neste quadrante, localizam-se os fenômenos que causam interrupção no fornecimento de energia elétrica sem possibilidade de antecipação por parte dos atores organizacionais. Nestes casos, os líderes necessitam construir significado a respeito das causas, consequências e possibilidades de resolução da crise, de forma que o significado construído seja comunicado para os liderados e, da mesma forma, seja repassado para a mídia e, finalmente, comunicado para a população. Como exemplo desta situação podem-se citar os casos de tempestades severas. Embora a empresa receba boletins prévios que indicam a possibilidade de ocorrência de tempestades severas, o real impacto do evento meteorológico somente será possível de ser verificado após o término da tempestade. Por esta razão, os atores organizacionais somente poderão construir significado a respeito da abrangência da crise após o encerramento das restrições meteorológicas.

[...] porque no fenômeno do Catarina [*Furacão Catarina, uma tempestade severa*], no episódio do Catarina, a gente verificou que o erro grosseiro que obtivemos, foi que 12 horas depois do fenômeno, o fenômeno terminou lá pelas 6 e meia de domingo, mas 12 horas depois, 18 horas, a agência, os profissionais envolvidos, a agência de Criciúma, eles tinham um entendimento da abrangência do problema, 18 horas depois, eles foram constatar que o que eles haviam inferido estava muito aquém da real gravidade do problema, da abrangência. Era muito maior do que se esperava, 24 horas depois, mais uma vez, se reuniram e mais uma vez eles constataram que aquela inferência anterior, ainda continua subentendida, tão logo que 48 horas depois disso foi sucessivo, então, a todo momento eles constataavam, eles se davam conta que o problema era muito maior (Entrevistado D, 7:17 e 7:19).

Domingo de manhã eu já estava lá com cinco caminhões carregados, transformador, poste, fio. Cinco equipes, cheguei lá, tanto é que ele sabe [*o administrador da Agência Regional de Criciúma*], eu digo, o próprio administrador de Criciúma me

disse, você me salvou, porque ele também não estava preparado para isso, ele disse, eu não sabia o que fazer (Entrevistado I, 21:92 e 21:93).

[...] tem aqueles fenômenos que eles são de mais difícil previsão, aí o que acontece, dentro da instrução, o pessoal da logística, os supervisores de operação, ele tem toda uma instrução de reunir, a gente chama de um *staff* principal lá, para que, tão logo passou o problema meteorológico, para se reunir e fazer um [*grupo*], para ver os procedimentos que serão tomados (Entrevistado D, 7:16).

Outro exemplo para a posição do diagrama de compreensão da crise que apresenta dimensão baixa para a compreensão da empresa e dimensão baixa para a compreensão da sociedade está relacionado com episódios de crise causada pelo colapso na infraestrutura de fornecimento de energia elétrica. Nestes casos, um equipamento ou parte da estrutura de transmissão ou de distribuição de energia elétrica deixa de funcionar, forçando os atores organizacionais a construir significado para as causas, consequências e oportunidades de resposta à crise. Nos casos em que o colapso na infraestrutura de fornecimento atinge milhares de unidades consumidoras, a mídia assume uma postura de busca de informação e também procura construir significado para a crise, principalmente para informar a população atingida.

[...] deu problema na ponte [*apagação de Florianópolis*], certo? Ah, bom, agora vem o pessoal que gerencia isso. Vem o departamento de operação, o chefe de manutenção, eles têm que ir lá para ver o que aconteceu e eles têm que ver o que é que vão fazer para corrigir o problema (Entrevistado A, 1:7).

[...] o fato de você perder uma rua, duas, três ruas, pra nós, já é um problema, um problema grande ou pequeno? Um problema localizado. Quando é que ele é grande? Quando ele atinge uma comunidade como um todo, quando ele é o alimentador daquela região e eu perdi, aí é, já tive crises minhas, que nós perdemos no oeste, 50.000 frangos, 100.000 frangos, quer dizer, que



morriam, que enterravam, e você não tem nada o que fazer, só tem que ligar (entrevistado C, 3:56).

Eu era engenheiro no oeste de SC, e nós perdemos um transformador e eu fiquei com mais de 60 municípios sem energia (Entrevistado C, 3:89).

E aí, bom, como estava pegando fogo [*a galeria por onde passavam as linhas de transmissão que se romperam no apagão de Florianópolis*], a gente não conseguia, a gente sabia que tinha problema, sabia que tinha dado problema nos dois cabos, mas não sabíamos a extensão. Então, a gente precisava entrar na ponte para saber a extensão. Só conseguimos entrar lá, não me lembro que horas (Entrevistado E, 16:9).

É acho que nós começamos uma e quinze da tarde [*apagão de Florianópolis*], até entender o que estava acontecendo, eu acho que antes das três horas da tarde já, já tinha um grande número de pessoas ali já, tentando buscar mais informações. Ninguém sabia o que tinha originado, né, ninguém sabia o que tinha originado, a principio se pensou, imaginou-se inclusive que tivesse acontecido um defeito num desses cabos, né, que tivesse provocado e isso era possível de acontecer, até então não se sabia que havia colegas da própria empresa envolvidos a trabalho, envolvidos no início do incidente, né. (Entrevistado H, 20:11 e 20:12).

Tá, queimou um cabo [*apagão de Florianópolis*], qual é o plano B? Não tem plano B, simplesmente eles cortaram a energia da ilha e não sabiam como refazer, e aí naquele primeiro momento de crise, era estancar o problema, era apagar o incêndio, ver o que dava para recuperar do cabo e isso foi das duas da tarde até umas sete, oito horas da noite. A primeira reunião pós, como é que eu vou dizer, pós sinistro, acho que deve ter sido umas nove horas da noite (Entrevistado J, 22:4, 22:10 e 22:87).

[...] eu estava indo fazer uma pauta e todos os semáforos da ilha estavam apagados, e aquilo chamou bastante atenção, e as pessoas, ah, houve um problema na subestação, na verdade o problema inicial que foi informado pra mim, eu já tinha um bom contato, por fazer rondas, já conhecer o gerente da CELESC, de conversar todos os dias, [...] houve um problema na subestação, segui pra minha pauta, avisei na rádio, está sem luz na ilha por um problema, e eu segui para a minha pauta, só que isso era uma e quinze da tarde, umas duas e quinze a luz não voltava, e aí, vamos atrás da informação (Entrevistado J, 22:86).

Resta ainda uma posição no diagrama de compreensão da crise que não foi identificada neste estudo, mas que merece ser comentada, uma vez que o método da *Grounded Theory* permite a incorporação de novas variações dimensionais à teoria substantiva, a partir da identificação de novos casos que as ilustrem. Isto aumenta o poder explicativo da teoria. A posição no diagrama que possui dimensão baixa para a compreensão da empresa e dimensão alta para a compreensão da sociedade consiste em uma impossibilidade para a teoria, pois parte-se do pressuposto que os processos de interpretação da crise e compreensão de seu significado têm início dentro da empresa.

Como não foram encontradas evidências empíricas para esta última posição do diagrama, ela não faz parte do corpo da teoria desenvolvida neste estudo. As referências apresentadas às formas de compreensão da crise apresentadas a partir de agora dizem respeito às três variações dimensionais comentadas acima, surgidas de evidências empíricas e fundamentadas nos dados.

Nesta seção, as formas de compreensão da crise foram definidas a partir das propriedades e variações dimensionais da categoria central do estudo. Nas seções subsequentes, o processo indutivo de construção da teoria é aprofundado, por meio da apresentação da hipótese fundamental da teoria e demais proposições que compõem o esquema teórico da teoria substantiva de liderança em momentos de crise nas empresas do setor elétrico. Desta forma, a hipótese e proposições são apresentadas de forma abrangente, extrapolando a teoria para as empresas da área substantiva deste trabalho.

## 6.2 A HIPÓTESE FUNDAMENTAL DA TEORIA

Conforme comentado anteriormente, uma teoria substantiva é formada por um conjunto integrado de proposições que explicam a variação da ocorrência de um fenômeno social subjacente ao comportamento de um grupo de pessoas, ou à interação entre grupos (BANDEIRA-DE-MELLO e CUNHA, 2006). Ao longo do capítulo serão apresentadas as proposições que compõem o esquema teórico desta teoria substantiva. Entretanto, as proposições apresentadas somente serão válidas se a seguinte assertiva for verdade:

*H1: O processo de liderança para responder a uma crise é influenciado pela percepção das pessoas para compreender a crise, dentro e fora da organização, principalmente dos líderes, dos liderados, da mídia e da população.*

A assertiva acima foi considerada como uma hipótese fundamental porque se trata de um pressuposto necessário para a validação da teoria. Ou seja, as demais proposições somente poderão ser aplicadas e testadas se esta assertiva for considerada como verdadeira. Cabe esclarecer que esta hipótese emergiu dos dados. Não se trata de uma hipótese formulada previamente para nortear a pesquisa, baseada em teorias formais. Pelo contrário, esta hipótese foi construída no decorrer das fases de coleta e análise dos dados, por meio de um processo indutivo, e possui forte suporte empírico nas citações e notas de análise registradas no sistema ATLAS.ti e apresentadas nos relatórios em anexo.

Em momentos de crise, os líderes organizacionais buscam influenciar o comportamento de seus seguidores na empresa, no intuito de responder à crise. Para que esta tentativa de influência seja eficiente, é importante que os liderados compreendam a crise da mesma forma que os líderes. O compartilhamento de percepções entre líderes e liderados facilita o processo de liderança uma vez que evita a adoção de atitudes divergentes entre líderes e liderados a respeito da crise.

No momento, assim, [os liderados] ficaram meio chocados com o impacto da situação [enchentes e alagamentos], porque a cidade [Blumenau] estava num estado de calamidade pública. E daí começaram a ajudar, no sentido, depois eles foram entendendo [o contexto da crise de acordo com a interpretação dos líderes], a logística da coisa

funcionou e vamos dizer assim, até desempenharam (Entrevistado F, 17:35).

Portanto, os líderes buscam compartilhar com os liderados as suas percepções a respeito da crise. Esta consideração é apresentada a partir do seguinte corolário de H<sub>1</sub>:

*C<sub>1</sub>: O potencial de influência dos líderes sobre o comportamento dos liderados durante a resposta a uma crise aumenta na medida em que as interpretações dos líderes sobre a crise são compartilhadas com os liderados, e vice-versa.*

Além disso, a validação da hipótese H<sub>1</sub> permite inferir que o processo de liderança durante momentos de crise extrapola os limites físicos da organização. Como a percepção da mídia e da população influencia o processo de liderança em momentos de crise, existe uma tentativa de influenciar a construção de significado sobre a crise em pessoas externas à empresa. As atitudes de resposta à crise decididas pelos líderes e adotadas pela empresa serão legitimadas por meio do compartilhamento de percepções sobre a crise entre os agentes organizacionais e outros segmentos da sociedade, como por exemplo, outras empresas e profissionais da área substantiva, meios de comunicação e veículos da mídia, bem como a população atingida pela crise. Quando as percepções de grupos externos à empresa são divergentes à compreensão da crise adotada pela empresa, as atitudes de resposta à crise implementadas pela empresa são questionadas.

Aí nós tivemos aquele momento, porque depois vem Ministério Público, aí vem a imprensa, que então começa a fazer um papel, para quem vai pagar as despesas, quem vai indenizar, aquela ladainha toda, aí nós ficamos aí mais uns dois ou três meses no inferno [...] e aí começa o Ministério Público, né, que daí todo mundo começa a firula, aí um professor da universidade que não sabe o que está dizendo, alguém disse isso, outro de fora disse isso, aí sempre aparece umas figuras que querem aparecer [*pessoas que apresentam posicionamento sobre a crise diferente do que foi adotado pela empresa*] (Entrevistado I, 21:141).

Por esta razão, os líderes buscam compartilhar com outras organizações e pessoas externas à empresa as suas percepções a respeito da crise. Esta consideração é apresentada a partir de outro corolário de H<sub>1</sub>:

*C<sub>2</sub>: As respostas adotadas pela empresa para solucionar uma crise são legitimadas pela sociedade na medida em que as interpretações dos líderes a respeito da crise são compartilhadas por outras organizações, pela mídia e pela população.*

Partindo do pressuposto de que a compreensão das pessoas a respeito da crise atua sobre o processo de liderança em momentos de crise, auxiliando os líderes a influenciar seus liderados, quando estes compartilham a compreensão da crise alcançada pelos líderes, e legitimando as respostas adotadas pela empresa, quando outras organizações, a mídia e a população em geral compartilham a compreensão da crise desenvolvida pelos líderes, podemos elaborar o terceiro corolário de H<sub>1</sub>:

*C<sub>3</sub>: Em momentos de crise, os líderes organizacionais procuram, ao máximo, disseminar a sua compreensão a respeito da crise, dentro e fora da organização em que atuam.*

Conforme a hipótese descrita anteriormente e os corolários a ela relacionados, esta teoria substantiva considera que os processos de liderança durante a resposta a uma crise no setor elétrico têm forte relação com a tentativa dos líderes em distribuir o significado por eles construído em relação à crise. Assim, o fator principal do processo de liderança em momentos de crise vem a ser a distribuição de significado em relação à crise. Este processo de construção coletiva de significado, que engloba os líderes, seus liderados, a mídia e a população, será descrito nesta teoria substantiva a partir de um esquema teórico formado pelos seguintes elementos: condições causais que determinam o processo de construção de significado sobre a crise; condições intervenientes que interferem no processo de construção de significado sobre a crise; e as consequências do processo de construção de significado sobre a crise em relação à prática da liderança durante a resposta à crise.

A seguir, os elementos teóricos que compõem a teoria substantiva serão descritos e caracterizados nos dados. Desta forma, será mantida a

abstração e a indução necessária para extrapolar os resultados do estudo para as organizações que atuam na área substantiva analisada. Como resultado, emergiram dos dados um conjunto de proposições específicas que se desdobram a partir do esquema teórico principal.

### 6.3 CONDIÇÕES CAUSAIS: CONSTRUINDO ALTERNATIVAS DE RESPOSTA À CRISE

Esta seção apresenta as condições que determinam as formas pelas quais os líderes conduzem os processos de construção e disseminação de significados a respeito da crise, dentro e fora da empresa, para que as alternativas de resposta à crise sejam elaboradas e implementadas. Ao longo das análises, o pesquisador direcionou sua atenção para o comportamento dos líderes nas três situações de crise estudadas, identificando como eles influenciavam a construção de significado sobre a crise na CELESC, investigando os mecanismos utilizados para disseminar estes significados, dentro e fora da empresa, e observando os processos de construção de alternativas de resposta à crise.

Foi possível constatar nos dados que, na maioria dos casos, os processos de deliberação e tomada de decisão, a respeito da implementação de alternativas de resposta à crise, são emergentes e ocorrem de acordo com a construção de significado sobre a crise.

[...] tinha um chefe de construção muito bom, muito bom, muito bom em linha, o cara que traçou o roteiro onde a linha ia passar, um engenheiro nosso aposentado, ele fez de olho e aí o que acontece, nós pegamos uma retro-escavadeira daquelas, mas com a pá, ela arrancava 2 metros, tinha que alongar uma vez só, ela não podia, tinha que abrir e já vir colocar, e foi fazendo, ali, ali, ali, de cabeça, não tinha cálculo, não tinha nada, só na experiência dele (Entrevistado C, 3:50)..

[...] aí sentamos, definimos qual seria o projeto, entre aspas, porque não existia o projeto, aliás, não existia o desenho, né, nós imaginamos, nós vamos fazer uma linha de transmissão por aqui, né, o que é importante, né, por exemplo, no primeiro momento nós tínhamos um fiscal de obras aqui da distribuição, né, ele que começou a

fomentar a ideia, porque ele foi ali na saída da subestação, e disse olha, por aqui eu consigo passar uma linha, bota aqui as estruturas e tal, consigo entrar aqui pelo lado da ponte, agora como é que eu vou passar na ponte, foi aonde o pessoal da Eletrosul entrou no processo, foi a ideia então de fazer aquela cortina, que aí ele disse, não aqui eu consigo, aqui eu desço a ponte aqui, bota a estrutura e eu desço, né, e ele idealizou tudo isso, porque foi mais ou menos assim, ele idealizou e nós começamos a fazer (Entrevistado I, 21:26).

Portanto, a maioria das crises que ocorreram na CELESC foi solucionada sem a existência de um plano de contingência específico para aquele tipo de situação, uma vez que as interrupções de fornecimento de energia possuem causas variadas e desvinculadas entre si.

Geralmente, todos se entendem [*durante o processo de resposta à crise*], mas é como eu digo pra ti, essa questão [*interrupção no fornecimento de energia elétrica*], por ela ser variada, por não ser repetitiva, ela está associada a quem está no comando, não tem jeito, tu não pode escrever um manual, eu vou escrever um manual e dizer assim, se der isso, tu tens que fazer isso, mas a pessoa que vai estartar [*iniciar a resposta à crise*], se ela não tiver o perfil para estartar isso, então ela vai ficar em cima dos teus livros (Entrevistado C, 3:57).

Não, porque como é que eu vou fazer um plano de contingência? Um plano de contingência sobre o que? Aí não tem mais problema. Para fazer plano, tem que ter uma crise, nós temos que ter uma crise. Em alguns casos, isso não é possível prever (Entrevistado C, 3:58).

Ou seja, como muitas situações não possuem planos formalizados a respeito das atividades que devem ser implementadas para responder à crise, a percepção do líder é extremamente relevante para o reconhecimento de um fenômeno de crise. A partir da compreensão do

líder a respeito da crise é que serão tomadas atitudes emergentes de resposta, que acontecerão de acordo com o desenrolar da crise. Para que o processo de liderança aconteça durante a resposta à crise, emergiram dos dados as seguintes condições causais: a capacidade de aprendizagem intra e inter-crise; a comunicação intra e inter-organizacional intensa; e a presença física dos líderes.

### 6.3.1 Capacidade de aprendizagem intra e intercrise

Uma situação como essa [*apagão de Florianópolis*] nunca tinha existido, e te digo assim, em lugar nenhum do Brasil. Parece que aconteceu um negócio assim na Argentina e lá, se eu não me engano, eles ficaram uns 4 ou 5 dias sem energia. E ainda, em Buenos Aires, não era ilha. Então, a gente foi aprendendo no decorrer do processo porque não tinha uma experiência prévia (Entrevistado E, 16:34 ; 16:35 e 16:36).

Tendo em vista que muitas das crises enfrentadas pela CELESC configuram situações novas e que ainda não tinham ocorrido anteriormente, torna-se necessário aprender sobre as circunstâncias da crise para que se possa compreendê-la e para que as tentativas de influência desencadeadas durante o processo de liderança obtivessem sucesso. Nos três casos estudados, a crise envolveu aspectos diferenciados, que exigiam uma capacidade de aprendizado durante o desenrolar da crise.

[...] eu estive lá visitando a regional [*Agência Regional de Blumenau, durante as enchentes de novembro de 2008*], mas eu não fiquei no dia a dia da fiscalização, do levantar o poste, o carro atolado, o blindado do exército rebocando o nosso caminhão, eu não tive essa experiência, essa é uma coisa, com certeza, que eles aprenderam muito (Entrevistado B, 8:30).

[...] então nós, todo dia, todo dia, nos dois primeiros dias [*após as enchentes de Blumenau em novembro de 2008*], nós começamos a trabalhar 24 horas, 24 horas, 24 horas, só que daí, na segunda-feira à noite nós sentamos para conversar e disse, oh, é bobagem, porque está se



produzindo pouco das 10 horas da noite até às 6 da manhã, por quê? Porque estão trabalhando no escuro, no meio da lama, uma condição insegura, caramba, então corta o turno da noite, nós vamos trabalhar até às 8 da noite, só, das 6 da manhã às 20 horas, das 6 da manhã às 20 horas, aí eles estão trabalhando, 14 horas, 14 horas que vai dar bom, então a gente fez essa estratégia, e o pessoal chegava às 8 horas da noite, nós conversávamos com os encarregados das equipes. Oh, qual foi a tua dificuldade pra executar o serviço? Oh, eu não tinha acesso, era muito barro, o poste não ficava firme, então não adianta, naquela região não adianta ir lá agora, não adianta, então a gente já anotava, já mapeava, rua tal, região tal, não adianta ir agora, e já fazia uma pendência nova e deixava ali, para verificar no outro dia, e puxava outra pendência para cá. Executado, passava para lá, não executada a pendência, voltava pra cá de novo e depois voltava para a reprogramação (Entrevistado F, 17:30).

[...] aí o pessoal começou a dizer, a gente está muito, pegamos três serviços, a gente chegou não vai dar para fazer o primeiro, não deu para fazer o segundo, não deu para fazer o terceiro, mas por que não deu? Porque não tinha acesso. Aí, é o seguinte, nós temos que mandar um carro pequeno antes. Vamos montar uma equipe avançada, antes, então vamos dizer, amanhã o que de certeza nós chegamos? Nós chegamos aqui, aqui, aqui, aqui, então tá bom, larga serviço para essa região, esse pessoal, nós pegamos mais uns 6 técnicos ali, eletricitista, tá aqui o carro, tá aqui o carro, vocês vão ver isso aqui primeiro, todos esses aqui, vão lá, ficam o dia inteiro olhando, vê se chega ou não chega. Daí nós começamos a trabalhar com um tipo de linha de produção, eu faço isso, pensando nesse, o próximo é esse. (Entrevistado F, 17:44 e 17:46).

A evolução da compreensão da crise pelos líderes e liderados tem relação direta com a capacidade da empresa em aprender durante a crise. Essa constatação pode ser escrita na proposição abaixo:

*P1: A forma como os líderes e liderados compreendem a crise evolui de acordo com a capacidade da empresa para aprender com as circunstâncias específicas de cada situação de crise.*

De acordo com a aquisição de novos conhecimentos a respeito da crise, os líderes e liderados irão ajustar o significado construído a respeito da crise, possibilitando a adoção de rotinas de resposta à crise endereçadas particularmente para cada característica do fenômeno. Este processo foi definido como aprendizagem intracrise.

[...] eu confesso, no início, não tem solução, sem solução, mas nessa hora que eu acho que é importante a gente falar uma coisa na questão da crise, né, qualquer ideia, por utópica que ela possa, a princípio, parecer, na hora, ela não deve ser deixada de lado, deve ser colocada na mesa (Entrevistado H, 20:38).

A aprendizagem intracrise acarreta um ganho de resiliência e flexibilidade para que a empresa responda à crise com propriedade e agilidade, de forma que seja possível restabelecer o fornecimento de energia no menor espaço de tempo possível.

Era um grande desafio, pensar uma solução [para o apagão de Florianópolis] porque a princípio, tecnicamente qualquer uma seria como, impossível, né, então tu vencer essa barreira, não, tem que ter uma solução, impossível que não tenha, não é, tem que ter, onde é que ele vai implantar poste no fundo do mar, vamos ter que ter uma solução, né, mas é muito interessante, pra quem é técnico e está muito tempo num certo padrão de procedimento, né, impossível, tu vê que não, tem que dar um jeito, vamos dar um jeito, isso foi um aprendizado profissionalizante pra mim, muito importante, não se abre mão de nenhuma ideia nesse momento, qualquer ideia por mais maluca que possa ser, estapafúrdia, esse cara é um maluco, esse cara é um doido, um visionário, não, tu podes ir compondo ideias (Entrevistado H, 20:59).

Para que este processo de construção de significado e elaboração de respostas possa acontecer livremente na organização, é importante que os líderes deem oportunidade para que os liderados possam manifestar as suas impressões sobre a crise. Neste momento, o conhecimento de todos é relevante para que possa construir uma compreensão da crise que seja compartilhada por todos na organização, conforme exposto na proposição P1.1.

*P1.1: Os líderes aproveitam, ao máximo, as interpretações dos liderados a respeito da crise e estimulam a manifestação de sugestões de rotinas para resposta à crise.*

A experiência do peão, quer dizer, houve o conceito como fazer, de que forma fazer, né, agora como construir isso aqui, como montar isso aqui, tu não tinha um projeto como seguir, fulano, puxa aí, tal, a experiência do peão nessa hora rapaz, foi fundamental, foi fundamental (Entrevistado H, 20:64).

[...] esse cara está sentado conosco, daí diz: eu sei como fazer. Como tu vai fazer? Eu passo os cabos por aqui, tem uns buracos para sair água na passarela, ali boto isolador e meto ali. Tu é louco cara? Faço isso, só preciso, eu tenho que ter uns parafusos, isso 1 da manhã (Entrevistado C, 3:21).

Este processo de aprendizagem intracrise e a elaboração de respostas para o evento ocorre até que a crise seja controlada e a organização retorne às atividades rotineiras. Neste momento, os líderes e liderados passam a registrar o aprendizado acumulado durante a crise para que estejam preparados para novos fenômenos, que vierem a acontecer, com características semelhantes à situação que foi controlada. Como resultado, uma série de lições aprendidas é incorporada nas rotinas e procedimentos da empresa, para que a empresa possa ter uma resposta melhor nos próximos eventos de crise.

Olha, eu digo assim, algumas coisas práticas aconteceram, que eu pude presenciar, isso foi 2003 [o apagão de Florianópolis], até 2006 eu fiquei na empresa, depois eu me desliguei, mas assim, por exemplo, aprendeu-se bastante, então, a

forma de dar transparência aos estoques de materiais para contingências, né, ela foi mais, ela foi organizada de uma forma diferente, passou a ser organizada e disponibilizada de uma forma diferente, por quê? Porque na época a gente precisou contar, com pessoas do interior, cada um no seu almoxarifado, cada um na sua área, de ver o que tinha lá, alguns anotavam, alguns usavam computador, alguns não, eu não via uma forma única de fazer, coisa que hoje, por exemplo, hoje, daqui você consegue enxergar, eu tenho tal material aqui, tal material aqui, tal material, tal material, o cara daqui já consegue (Entrevistado H, 20:109).

Nós não tínhamos o plano B, né, porque isso [*apagação de Florianópolis*] não passava pela nossa cabeça, não passava pela nossa cabeça, como é que nós vamos perder a linha, homem, né, e perdemos, porque aí depois, por exemplo, eu me lembro, e agora, tanto é que aquelas redes de distribuição, né, eu perdi muita coisa em Florianópolis porque eu perdia as redes de distribuição que passavam junto [*com os cabos que se queimaram*] tanto é que depois que eu reconstruí, eu vou aproveitar a viagem e já vou tirar as redes de lá e vou passar para o lado de cá [*para outra ponte*], então por exemplo, as linhas passam pela Colombo Salles, as redes passam pela Pedro Ivo, então hoje, na mesma circunstância passada, se eu perdesse as linhas, hoje eu conseguia deixar todo o centro da cidade com energia, o que eu fiz, foi outra decisão que eu tomei, eu tirei os alimentadores de lá, não tirei, abandonei aquilo, porque estavam velho mesmo, e fiz três alimentadores novos pela Pedro Ivo (Entrevistado I, 21:70).

Em época da crise se opera assim, ou seja, isso está escrito, mas até então isso não existia, então a empresa começou a discutir muito a crise, começou a escrever a gestão da crise, é para esses casos aqui e hoje a gente vê, várias áreas já tem, já tem planejamento de crise. As regionais participaram do processo, as experiências passam

a ser relatadas, né, então esses grupos que foram feitos para fazer essas discussões, eram grupos que envolviam todas as estruturas, e isso eu via assim, que a empresa ganhou essa qualificação na marra. Porque, na verdade, nós aprendemos, nós fomos aprendendo isso, sistemas foram alterados, o sistema que controla a operação, foram feitas várias alterações nessa ferramenta em função dessa experimentação (Entrevistado I, 21:78 ; 21:80 e 21:99).

Portanto, a aprendizagem intercrises possibilita que a empresa acumule conhecimento e aprimore rotinas para melhorar seu desempenho na ocorrência de novas crises, conforme apresentado na proposição P1.2.

*P1.2: Os líderes aproveitam, ao máximo, as lições aprendidas em uma situação de crise para aprimorar o processo de liderança durante a fase de resposta em novas ocorrências de crise.*

### **6.3.2 A comunicação intra e interorganizacional**

[...] então eu dava um panorama geral pra eles, bom pessoal, nós estávamos com 95.000 consumidores sem energia, às 6 da manhã, estamos agora com 87.000 consumidores sem energia, estamos evoluindo, daí dava-se o panorama geral, quantas equipes estavam trabalhando, para o pessoal se balizar. Então tá bom, agora eu quero saber da equipe tal. Qual foi a dificuldade em tal trajeto? Não, lá precisava disso, daí a gente anotava, faltou isso (Entrevistado F, 17:42).

Durante a fase de resposta à crise, a comunicação representa uma tarefa muito importante porque será o principal meio de construção de significado sobre a crise para os liderados, outras organizações e para a população em geral. Desta forma, a comunicação é utilizada para disseminar a compreensão dos líderes sobre a crise e, por meio dela, os líderes buscam aumentar seu potencial de influência junto aos liderados e legitimar as suas decisões para solucionar a crise junto à sociedade,

conforme evidenciado nos corolários C<sub>1</sub> e C<sub>2</sub> vinculados à hipótese fundamental H<sub>1</sub>. A proposição P<sub>2</sub> resume esta ideia.

*P<sub>2</sub>: Em momentos de crise, a comunicação é explorada ao máximo, para disseminar a compreensão dos líderes sobre a crise.*

A comunicação passa, então, a ser utilizada para construir significado sobre a crise dentro e fora da organização. Por meio da comunicação intraorganizacional, a compreensão da crise é padronizada entre líderes e liderados. A comunicação passa a se tornar a ferramenta mais importante para disseminar significado sobre a crise, suas restrições e alternativas de resolução junto aos liderados.

Nós chamamos todos os chefes de departamento, que são seis, cada um chama todas as áreas e todo mundo foi pra lá [*Centro de Operações da Agência Regional de Florianópolis*], tinha uma equipe em volta, de 2 em 2 horas fazia a reunião, tinha avaliação (Entrevistado C, 3:15).

Foi na hora que os celulares começaram a acabar a bateria, né. Foi uma dificuldade a mais porque a gente teve que começar a se deslocar. Se deslocar para falar com o cara olho no olho, porque senão não conseguia mais achar o cara no celular. Isso era cinco anos atrás, então não era essa beleza de bateria de celular como é hoje, né. Aí começou a carregar e pegar mais celular para levar lá. Começou e acho até que hoje tem mais celular na empresa por causa daquela época. Então, isso foi um problema, a comunicação (Entrevistado B, 2:70).

Teve um colega que subia de moto, porque o trânsito ficou um nó, você tem fotos e reportagens sobre isso, ficou absolutamente um caos geral, os caras vinham de moto, subiam os degraus da escadaria para acessar a passarela da ponte, para atravessar de moto, *motocross*, para conseguir descer, isso foi feito, então esses caras começaram a fazer um leva e trás, oh, avisa lá o engenheiro que a coisa está assim, estamos precisando de tal

coisa. Depois começamos a aproveitar esses caras para levar telefone para vir carregar aqui, que tinha energia, os caras se envolviam até na forma de comunicar, então logo no segundo dia, no terceiro já, essa comunicação ficou um pouquinho melhor (Entrevistado H, 20:53 e 20:54).

A padronização a respeito da compreensão da crise entre líderes e liderados é importante para que todos sigam a mesma direção durante a resposta à crise, conforme descrito na proposição P<sub>2.1</sub>.

*P<sub>2.1</sub>: A comunicação intraorganizacional durante a crise é utilizada para padronizar a compreensão da crise entre os líderes e liderados. Desta forma, um único significado a respeito da crise é disseminado dentro da organização, permitindo o alinhamento dos líderes e liderados em relação às tarefas de resolução da crise.*

Assim como a comunicação intraorganizacional é relevante durante a crise para padronizar seu significado no interior da organização, a comunicação interorganizacional é utilizada para disseminar o significado da crise, conforme a compreensão dos líderes, no exterior da organização. A disseminação da compreensão dos líderes sobre a crise no exterior na organização visa coordenar a construção de significado sobre a crise em outras organizações e junto à população. Caso a compreensão da população sobre a crise esteja alinhada com a compreensão dos líderes, suas decisões para responder à crise são legitimadas, conforme será visto posteriormente.

*P<sub>2.2</sub>: A comunicação interorganizacional durante a crise é utilizada com a intenção de coordenar a construção de significado sobre a crise no exterior da organização, de forma que as atitudes tomadas para responder à crise sejam legitimadas pela opinião pública, quando a compreensão da população for equivalente à compreensão dos líderes.*

A comunicação interorganizacional durante uma crise normalmente é realizada por meio da mídia. Ou seja, os líderes tentam, ao máximo, utilizar meios de comunicação em massa para solidificar a compreensão dos líderes sobre a crise no exterior da organização.

[...] a imprensa ajudou muito, a imprensa naquele momento, todas, não dá para dizer A, B ou C, todas, todas foram parceiras, muito pelo contrário, o pessoal se oferecia constantemente, microfone, o que vocês querem dizer? Você precisa dar alguma mensagem? Era legal isso. Pô, eu preciso mandar uma mensagem para a população, e agora? Chama as rádios (Entrevistado I, 21:57).

A minha secretária contou, eu devo ter dado umas 400, 500 entrevistas em um dia e meio e eu sempre dizia para minha equipe, nós não vamos mentir, não pode mentir, só tem uma chance desse pessoal estar do nosso lado, nós sermos coerentes, abertos, limpos (Entrevistado C, 3:40).

Sim, tanto é que uma coisa importante pra nós foi a CBN, a CBN foi capital, porque ela ficou no ar, e a CBN escalou um jornalista para me acompanhar, ele 24 horas depois, ele desmaiou, ele estava andando comigo e apagou, tiraram ele, levaram e mandaram outro, impressionante, eu disse senta aqui, eu vou decidir as coisas, você vai ver como nós decidimos, você vai ser o canal para explicar lá fora o que nós estamos fazendo, você vai explicar que nós não estamos apavorados, estamos nada, nós sabemos a bucha e nós vamos resolver, nós vamos resolver, você não tenha dúvida (Entrevistado C, 3:44).

*P2.3: Em momentos de crise, os líderes organizacionais se comunicam com a população com o apoio da mídia. Para tanto, os líderes buscam alinhar a compreensão da mídia sobre a crise, de acordo com as interpretações e percepções dos líderes organizacionais.*

Entretanto, este processo de comunicação com outras organizações e com a população por meio da mídia não deve acontecer de forma aleatória. Os dados comprovam que os líderes centralizam o relacionamento com a mídia, para que tenham o controle das informações que estão sendo repassadas para a população.



Não, só o [Entrevistado C] falava, só o [Entrevistado C] falava. Ele era o único que passava informação para a mídia. Isso foi bem estabelecido, bem estabelecido. Ninguém dava entrevista, só o [Entrevistado C], e como ele estava sempre lá (Entrevistado B, 2:79).

Não deu 10 minutos [após o início do apagão em Florianópolis], tocou o telefone, era o governador. O que houve? O senhor me dá uns 10, 15 minutos pra mim tomar pé, e eu já ligo para o senhor. Liguei para ele, Sr. Governador, é uma bucha, mas uma bucha, que eu não consigo dizer para o senhor em quanto tempo eu ligarei, eu só queria pedir para o senhor o seguinte, o senhor não fala nada, tudo falo eu, toda a responsabilidade é minha. Como eu já tenho, na época eu já tinha 20 e poucos anos de CELESC, mas o senhor tem seis meses de governo. O que o senhor vai dizer? O senhor não tem nada a ver com isso, nada. Isso aqui é um passado de 20, 30 anos que devia ter sido feito e não foi feito, não assumo o senhor, joga para mim. E ele, fica contigo mesmo. Mas ele me ligava de meia em meia hora (Entrevistado C, 3:8).

[...] uma coisa, quando aconteceu [o apagão de Florianópolis] e nos reunimos, só falo eu, mais ninguém pode falar para não criar trauma (Entrevistado C, 3:34).

A comunicação com a imprensa foi centralizada, era tudo através do [Entrevistado C] (Entrevistado E, 16:46).

No começo [das enchentes em Blumenau], ficaram numa ansiedade e a gente começou a dividir tarefas, aí na época, o [Administrador da Agência Regional de Blumenau], era o administrador, a gente conversou com ele e começou a dividir, aí foi dividido, o [Administrador da Agência Regional de Blumenau] cuidava de toda parte da imprensa, toda parte da imprensa e toda parte de suporte

com Prefeitura, com Defesa Civil, com rádio, com tudo (Entrevistado F, 17:39).

Além disso, os dados esclarecem que as mensagens passadas pelos líderes para a imprensa em momentos de crise, com o intuito de transmitir informações sobre a crise para a população, evidenciam apenas informações verdadeiras. Ou seja, os líderes buscam ser sinceros e verdadeiros em relação às circunstâncias das crises de distribuição de energia elétrica. A proposição P<sub>2.3.1</sub> aborda esta questão.

[...] eu sempre dizia para minha equipe, nós não vamos mentir, não pode mentir, só tem uma chance desse pessoal estar do nosso lado, nós sermos coerentes, abertos, limpos (Entrevistado C, 3:40).

*P<sub>2.3.1</sub>: A forma como os líderes se comunicam com a população por meio da mídia é centralizada nos líderes, voltada para transmitir mensagens verdadeiras e coerentes a respeito da crise.*

### **6.3.3 Presença física dos líderes**

[...] então tu imagina, rapaz eu tinha uma camisa, depois que acabou o apagão, peguei aquela camisa e botei no lixo, porque nem eu me aguentava me ver com aquela camisa, porque eu fiquei com aquela camisa três dias homem, eu fiquei três dias sem tomar banho, cara, o cabelo já estava todo duro, porque nós não saíamos do trecho, não tem jeito (Entrevistado I, 21:45).

Os dados revelam ainda uma importante condição causal para o exercício da liderança em momentos de crise. Nos três casos analisados, os líderes organizacionais estiveram presentes durante todo o período de resolução de crises, acompanhando os processos de tomada de decisão a respeito das rotinas a serem feitas e cobrando os resultados de seus subordinados para que a crise fosse resolvida no menor espaço de tempo possível.

O [Entrevistado C], que era o coordenador geral, estava com toda a equipe do início ao fim, não

arredou o pé nenhum momento, dando esse suporte gerencial como diretor da empresa (Entrevistado G, 19:64).

O presidente da Eletrosul, ficou exclusivo ali, até sexta à noite ali [*encerramento operacional da crise do apagão de Florianópolis*] (Entrevistado G, 19:75).

A situação, chamamos todo mundo lá dentro, fiz uma reunião, expliquei, a situação está crítica, isso aqui, nós não vamos voltar a trabalhar na nossa sede, em menos de 10, 12 dias, então nosso QG é aqui no Centro de Operação, aqui no salto, nós vamos dormir aqui, nós vamos nos alimentar aqui, nós não vamos sair daqui (Entrevistado F, 17:73).

Ou seja, os líderes permanecem nos locais de resolução da crise para que estejam próximos de seus liderados, oferecendo o apoio necessário no que tange ao processo decisório. Além disso, o fato de estarem presentes oferece um suporte tácito aos liderados que estão trabalhando há muito tempo em condições extraordinárias. Outra questão importante é que, estando sempre presentes, os líderes podem centralizar o relacionamento com a mídia e controlar as informações que estão sendo enviadas para a população. A proposição P<sub>3</sub> apresenta esta condição causal.

*P<sub>3</sub>: Em momentos de crise, os líderes tendem a permanecer próximos dos seus liderados, durante todo o período de resposta à crise, para oferecer o suporte necessário em relação aos processos de tomada de decisão, enviar uma mensagem tácita de relevância da situação aos seus subordinados e centralizar o processo de comunicação por meio da mídia.*

As categorias apresentadas até aqui, e denominadas como condições causais, emergiram dos dados e foram identificadas após a realização de exercícios de sensibilização do pesquisador, em processos de amostragem teórica e comparação constante entre trechos dos dados. Com isso, foi possível perceber que o processo de liderança em momentos de crise causada pela interrupção no fornecimento de energia elétrica é conduzido por meio da distribuição de significado sobre a crise por parte do líder, na tentativa de disseminar a compreensão dos

líderes organizacionais junto aos seus liderados, à mídia e à população em geral. Para que isto seja possível, os líderes utilizam a capacidade de aprendizagem intra e intercrises da organização, lançam mão de processos de comunicação intra e interorganizacional e permanecem fisicamente próximos aos locais de resolução da crise.

#### 6.4 CONDIÇÕES INTERVENIENTES: COMPREENDENDO A CRISE.

As proposições apresentadas anteriormente versam sobre as condições causais que determinam a condução do processo de liderança em momentos de crise causada pela falha de distribuição de energia elétrica. Entretanto, os dados sugerem a ocorrência de condições intervenientes, cuja presença modifica a ação das condições causais e contribuem para determinar, em última instância, a forma de construção de significado para a crise que está inserida no cerne do processo de liderança.

Três categorias emergiram dos dados para compor as condições intervenientes: a existência de experiência anterior; a importância de conhecimento técnico; e a influência política.

##### 6.4.1 A existência de experiência anterior

[...] as equipes fazem isso todos os dias, no seu dia-a-dia, na manutenção, elas conhecem, as equipes centrais, e de empreiteira também, então eles se auto, eles se resolvem, eles só precisam de orientação assim, aqui eu vou implantar três postes de madeira, os postes estão aqui, e o buraco que tem que fazer com 10% da altura do poste, mede aí, o poste em 18 metros, bota 2 metros de profundidade, entrega essa informação para o cara e deixa, ele sabe fazer, certo, depois quando o cara vai subir para montar a catraca, aqui é cadeia de ancoragem, aí ele diz, quanto é que eu tenho que esticar o cabo? Oh, estica mais ou menos, umas 10 catracadas está bom, me liga que eu olho a altura do cabo, quando tu estiveres esticando, dá uma ligada que eu olho a altura do cabo, eu olho, a gente conhece pela altura, se está bom ou não, se, ele ligava, está bom, está bom, vai pra outro, é assim, eles são auto-gerenciáveis e auto-suficientes, só precisam de informações macro,

não micro, micro não precisa (Entrevistado G, 19:56).

As crises causadas por falhas nos sistemas de transmissão e distribuição de energia elétrica envolvem aspectos técnicos e os dados comprovam que uma categoria que influencia a prática da liderança durante a resposta à crise é a existência de experiência prévia no setor elétrico entre os envolvidos. Desta forma, o acúmulo de experiência anterior influencia o processo de liderança de duas formas.

Em primeiro lugar, os líderes tendem a confiar mais nos liderados que possuem experiência anterior. Isto acontece porque as crises repercutem em parcela da sociedade que está sem energia elétrica e este fato afeta diretamente o dia-a-dia destas pessoas. Por conta disso, a crise deve ser solucionada com a maior brevidade possível. Neste contexto, os líderes tendem a descentralizar atividades para aqueles subordinados que eles confiam mais, devido à existência de experiência anterior, seja por já trabalhar no setor elétrico, seja por já ter atuado em crises anteriores. Em ambos os casos, já existe conhecimento prévio dos líderes em relação aos liderados, sejam eles funcionários da CELESC ou pessoas que integram empresas contratadas. Este relacionamento entre as categorias experiência anterior e confiança é apresentado pela proposição P4, que emergiu dos dados, de acordo com as citações apresentadas abaixo.

[As *pessoas são recrutadas*] por experiência, porque já tinha tido, haviam crises menores, que já tinham sido atendidas por essas pessoas. Assim, pelo espírito já conhecido delas, e o [Entrevistado C] já deve conhecer por confiança também, para definir quem faz o que (Entrevistado H, 20:35).

O governador estava lá, o vice-governador estava lá também, nessa hora eles confiavam no [Entrevistado C], o próprio presidente da empresa, né, e assim foi, essa distribuição [*de tarefas*] foi feita até pela própria experiência das pessoas que estavam ali (Entrevistado H, 20:40).

Outras crises de menor porte que já tenham sido enfrentadas, essas pessoas de uma forma ou de outra, por estarem próximas quando ocorreu, ou por terem sido chamadas, por terem dado conta do

recado, talvez deram confiança (Entrevistado H, 20:46).

A linha foi energizada e teve uma pequena troca de cabo, troca de fase, porque a linha tu sabe, né, tem fase ABC e na hora que fechou o anel, ela trocou BCA, na subestação Trindade, e a pessoal fundamental nesse momento aí foi o [Entrevistado H]. Essa pessoa aí foi essencial para agilizar essa questão. Todos sabíamos que tinha um problema, agora identificar o problema de imediato, só uma pessoa como o [Entrevistado H] faria na hora. Com tempo muitos fazem, mas com a agilidade que foi feito para descobrir qual era o problema, foi o [Entrevistado H], na hora (Entrevistado G, 19:82).

*P4: A existência de experiência prévia de trabalho no setor elétrico cria uma relação de confiança por parte dos líderes em relação aos liderados e faz com que muitas rotinas sejam descentralizadas para agilizar a resposta à crise.*

Além disso, a existência de experiência prévia por parte dos líderes aumenta o seu potencial de influência sobre aos liderados. Quando os funcionários da CELESC e integrantes das empresas contratadas reconhecem a experiência dos líderes que estão coordenando o processo de resposta à crise, eles assimilam a compreensão do líder sobre a crise com maior facilidade. Os liderados passam a confiar na solução técnica elaborada pelos líderes e assumem uma postura de colaboração para responder à crise. Os dados comprovam a relação entre a experiência anterior e a compreensão dos liderados apresentada pela proposição P5.

[...] as pessoas que se agregaram ali, dentro daquilo que elas se dispunham ajudar, e podiam ajudar. Como as demais conheciam as suas experiências, elas naturalmente são respeitadas por isso, e isso se integrava de maneira natural, foi um fenômeno até curioso, curioso pelo momento de crise que era (Entrevistado H, 20:75).

O que facilitou a liderança foi a confiança do pessoal, o pessoal confiou em mim como nunca, o

fato de ter essa confiança além de me dar tranquilidade, pra mim deu, nós temos uma pessoa que vai decidir, ele vai decidir, não adianta achar que ele vai ficar sentado. A grande maioria já me conhecia de outras épocas, eles me conheciam e sabiam que jamais eu ia abandonar (Entrevistado C, 3:74 e 3:90).

Eu credito a isso [*o envolvimento dos liderados*]. Pelo retrospecto que tinha, pela confiança que eles tinham, com certeza, com certeza. As pessoas envolvidas, isso aí deu uma segurança a eles [*os liderados*] muito grande, né, naturalmente algumas perguntas forma feitas, né, isso foi considerado, aquilo foi considerado? Foi. Então toca (Entrevistado H, 20:61).

Aqui na agência eu tenho experiência, já fui diretor da empresa, já fui chefe de departamento, eu não posso negar, em todas as experiências gerenciais eu nunca tive problema com empregado. Há essa credibilidade, mas você tem a minha experiência, o meu conhecimento, mas eu tenho absoluta convicção, a minha voz me ajuda. A minha clareza, do que falo, seguido estou conversando com o meu despachante. Ele me disse, ah, quando tu fala está falado para nós, engraçado o despachante me dizendo isso (Entrevistado I, 21:106 e 21:107).

*P5: Os liderados tendem a compartilhar a compreensão da crise desenvolvida pelos líderes na medida em que eles reconhecem a experiência acumulada pelos líderes. Quando isto acontece, os liderados confiam nos líderes e nas soluções desenvolvidas para responder à crise.*

#### **6.4.2 A importância do conhecimento técnico**

Como a CELESC atua no ramo de geração, transmissão e distribuição de energia elétrica, o conhecimento técnico de engenharia elétrica é de grande relevância e é largamente respeitado. Portanto, para gerenciar crises relacionadas ao setor elétrico, os gestores devem conhecer os assuntos técnicos voltados para a gestão de redes de transmissão e distribuição de energia. Isto fez com que os liderados

respeitassem o conhecimento técnico dos líderes na hora de adotar as soluções da crise. Ou seja, quanto maior o conhecimento técnico acumulado pelos líderes, maior o seu potencial de influência sobre os liderados, conforme explicitado na proposição P6.

Não adianta chamar o cara que entende de licitação para resolver o problema de rede. Ele não vai conseguir. Então a própria divisão da empresa é muito técnica, e isso é respeitado o tempo todo. A coisa é bem focada (Entrevistado A, 1:8).

Na realidade eu coordenava toda a empresa, até porque por ser uma empresa de serviço, que a CELESC é uma empresa de serviço e o foco da empresa é o atendimento, e o atendimento está associado à parte técnica, então você tem, com todo o respeito, todo o comando da empresa na questão técnica (Entrevistado C, 3:1).

Eu me lembro que quem mexia, que até a gente brincava que quem estava ali era gente graduada, com mestrado, com doutorado, gente capacitada, eu me lembro de uns engenheiros baixinhos, pequenininhos, todos arrumados, botando os seus equipamentos lá, pra manusear uma energia de alta tensão, né, cabos de alta tensão, para não ter erro. Cada um dos engenheiros era responsável por um ponte de ligação (Entrevistado J, 22:27).

Todo mundo concordou [com a solução implementada], até porque assim, o grupo que decidiu, é um grupo que conhece, conhecia. Foi muito forte, era difícil tu contrapor, tecnicamente. O grupo que montou era um grupo muito forte, de conhecimento técnico do programa. Realmente, eram pessoas que conheciam, não tinham por que contrapor [a solução implementada]. Prova disso que funcionou (Entrevistado E, 16:59 a 16:62).

*P6: Os liderados tendem a compartilhar a compreensão da crise desenvolvida pelos líderes na medida em que eles reconhecem o conhecimento técnico dos líderes. Quando isto*



*acontece, os liderados confiam nos líderes e nas soluções desenvolvidas para responder à crise.*

Desta forma, a linha de poder no processo de liderança em momentos de crise no setor elétrico segue o poder técnico. Quem detém maior conhecimento, gera maior influência. Como a área substantiva é complexa e apresenta muitas divisões, em cada momento das atitudes de resposta à crise surge uma pessoa que domina aquelas rotinas. Um engenheiro entende mais de linhas de transmissão, outro é especialista em subestações, um terceiro engenheiro conhece bastante sobre projetos de linhas de distribuição. Desta forma, o processo de liderança em momentos de crise de distribuição de energia elétrica é coordenado por pessoas diferentes, em momentos diferentes, conforme apresentado na proposição P7.

Então, o [Entrevistado E] era originário da área de linhas de transmissão, então essa parte dessas definições, de quantas torres, que distância precisaria ser colocado para fazer esse trajeto aqui, e mais esse trajeto aqui, o [Entrevistado E] foi fundamental. Ele é um cara, é um trator para trabalhar, então é um cara que estaria envolvido com essa parte de linha de transmissão, naturalmente. O [Engenheiro X] já era chefe de divisão, de departamento na época, e tinha trabalhado também na área de construção e manutenção de linhas de distribuição, anterior também, experiência, e eu, de subestação, era o que estava na hora ali, tinha gerido algumas crises, né, e tinha participado do projeto da subestação na década de 70, quando ela foi construída, então natural, te vira, vai lá e faz tal coisa (Entrevistado H, 20:30 e 20:37).

Isso é um procedimento de operação, a área de operação é extremamente bem assegurada, normatizada, dada a interrupção, eu preciso correr a linha, pra ver se não tem um cabo no chão, pra ver se não tem um cabo energizado, eu não posso fazer estabelecer o sistema assim, no eu acho (Entrevistado D, 7:58).

*P7: Em momentos de crise no setor elétrico, a linha de poder segue o conhecimento técnico. Desta forma, pode surgir mais de um líder durante a fase de resposta.*

*P7.1: A prática da liderança em momentos de resposta a uma crise pode ser considerada como um fenômeno compartilhado, no qual mais de uma pessoa exerce a liderança, dependendo do contexto da crise, das restrições que se tornam aparentes e do conhecimento técnico necessário.*

### **6.4.3 Influência política**

Não se deve deixar de destacar que a CELESC é uma empresa com participação estatal, constituída como uma sociedade de economia mista. Neste caso, muitos cargos da empresa são ocupados por indicação política. Como consequência disto, é natural a existência de pressão política sobre muitas rotinas da empresa.

por se tratar de uma empresa estatal. Tudo isso aqui é poder [aponta para o organograma, mostrando o alto escalão da hierarquia na empresa], tudo isso aqui é poder [...]isso aqui são brigas de poder. Para dar mais poder para alguém, cria-se um departamento. Isso é política. Todos os chefes de departamento são indicação política. Não tem ninguém de graça aqui [...] E isso cria muito melindre (Entrevistado A, 1:59 e 1:63).

Entretanto, quando se trata de questões técnicas, o nível de influência política é muito baixo. Isto acontece porque as pessoas indicadas para ocupar postos sem ter formação no setor elétrico não possuem o conhecimento técnico necessário para compreender as rotinas técnicas.

Olha, 90%, acho que a Celesc por ser uma empresa política, tem divergências políticas muito grandes, mas nessa parte técnica eu não tive esse problema (Entrevistado C, 3:85).

Como as crises de distribuição de energia elétrica envolvem questões muito técnicas, para que se possa restabelecer o fornecimento

de energia, as tentativas de influência política são muito pequenas e, quando acontecem, não obtém êxito.

Tanto é que o presidente [*da CELESC*], que na época estava comigo, presidente, jamais um diretor vai interferir na operação do sistema, a operação do sistema é um técnico, e ele, como? Quem manda é um técnico, não é o senhor nem eu que mandamos, se ele decidir que ele não liga, ele tem autonomia sim, não ligo, não estou confortável para ligar e ele não liga mesmo, e não tem Cristo que faça ele ligar, se não atender os passos que ele definiu para ligar. Nós loucos para ligar, chefe de segurança, a linha tal está ligada, a chave aquela fechou, oh, vamos fazer os testes, e tu, com um saco deste tamanho, mas isso é o melhor, essa questão é a garantia que não vai ter maluco na parada (Entrevistado C, 3:62).

Eu não tive oportunidade [*de sofrer pressão política*], eu não tive oportunidade não, eu quero crer que tenha havido, mas perante o tamanho da crise, a especificidade da crise, o alto conteúdo técnico envolvido nas soluções, né, eu acho que muita gente não se encorajou em fazer isso, né, o [*Entrevistado C*] deve ter sido o pára-raio disso [*influência política*]. Mas eu imagino assim, que deve ter tido, mas ninguém tinha o ferramental, ninguém tinha condições de exigir (Entrevistado H, 20:116 e 20:117).

Desta forma, os dados demonstraram uma relação de contradição entre a importância do conhecimento técnico e a existência de influência política nas atividades de resposta à crise. Ou seja, quanto maior a complexidade técnica de alguma rotina da empresa, menor o espaço para a realização de pedidos políticos. Isto é válido entre os funcionários da CELESC e também entre políticos que ocupavam cargos eletivos, como prefeitos e governadores.

[...] houve um dia, acho que na quarta-feira à noite [*primeiro dia do apagão de Florianópolis*], ou na quinta de noite, nós tivemos uma reunião até então com o vice-governador, foi feito lá um relato, né, das circunstâncias, das ações, ele até

nos disse, eu confio em vocês, é com vocês, se vocês precisarem do governo é só ir pedindo. Nós vamos fazer o seguinte, nós não temos condições de exigir nada, vocês estão no comando, no comando, vocês estão no comando, serão feitas as decisões que vocês tomarem (Entrevistado I, 21:56).

A proposição P<sub>8</sub> resume o relacionamento entre as categorias importância do conhecimento técnico e influência política.

*P<sub>8</sub>: Durante a resposta a crises de distribuição de energia elétrica, quanto maior a importância do conhecimento técnico exigido para responder à crise, menor a ocorrência de tentativas de influência política sobre a resposta à crise.*

Após identificar a categoria central do estudo e apresentar as condições causais e intervenientes que permitem a ocorrência do processo de liderança em momentos de crise de distribuição de energia elétrica, torna-se necessário comentar as categorias que emergiram dos dados e comprovam os resultados do processo de liderança em momentos de crise de distribuição de energia elétrica.

## 6.5 CATEGORIAS RELACIONADAS COM AS CONSEQUÊNCIAS DO PROCESSO DE LIDERANÇA

Além de demonstrar as condições causais e intervenientes que determinam o processo de liderança em momentos de crise, a partir da construção e disseminação de significado para a crise por parte dos líderes da empresa, emergiram dos dados algumas categorias que exemplificam as consequências possíveis do processo de liderança. As consequências se manifestam tanto no interior da organização, entre os agentes organizacionais, como na população e em outras organizações. Inicialmente, serão apresentadas as consequências internas à empresa. Posteriormente, as implicações externas à organização que respondeu à crise serão abordadas.

### 6.5.1 Consequências internas

Os dados demonstraram que a condução do processo de liderança em momentos de crise pode acarretar resultados distintos, caso seja conduzido com sucesso ou não. O alcance do sucesso, conforme as categorias que emergiram dos dados, tem forte relação com a

disseminação da compreensão dos líderes entre os liderados e demais agentes organizacionais. Quando existe compartilhamento entre a compreensão do líder e a compreensão dos liderados, os dados sugerem que os seguidores desenvolvem grande motivação e espírito de união. Ademais, muitos colaboradores passam a atuar voluntariamente, sem terem sido convocados para participar da resposta à crise. Pelo contrário, quando o líder não consegue unificar o significado da crise no interior da organização, o resultado é de *stress* entre as pessoas e ocorrência de comportamento de resistência entre alguns liderados.

#### 6.5.1.1 Motivação

É, e se construiu pelo que eu vejo assim, um significado fortíssimo, interessante, todo mundo escolheu, eu vou fazer parte dessa história, mas assim, eu vou dar meu sangue também, tinha cara aqui, que subia num poste daqueles, trabalhava direto lá em cima, subia caneca d'água para o cara lá em cima, maçã, banana, e o cara não descia. Foi um fenômeno curioso de ver, e eu atravessava a ponte, bastava dizer, te agarra naquele serviço lá, nosso objetivo é esse aí, botar a luz o mais cedo possível (Entrevistado H, 20:90 e 20:94).

Quando os liderados compartilhavam a compreensão do líder a respeito da crise e percebiam que a situação era de grande impacto para a população, o nível de motivação aumentava muito. Nos casos estudados, os liderados perceberam que as crises eram de grandes consequências. Essa percepção, por si só, era suficiente para motivar as pessoas a trabalhar.

Não teve nada, então assim, a própria, como o pessoal vinha para o, para nos ajudar [*durante as enchentes de Blumenau*], nós dizíamos assim, olha pessoal, a população está há 30 horas sem energia, a população está há 60 horas sem energia, a nossa obrigação é recompor o sistema elétrico, porque lá tem família, com criança, com idosos, eles já foram afetados pela própria enchente e estão todos num lugar, num centro comunitário que não tem energia, então eles estão com, como vou falar, com as mínimas condições de saúde possível, e de conforto possível, então nós somos responsáveis

por, pelo menos manter a energia lá. Para pelo menos ele saber o que está fazendo, para não ficar fazendo as coisas no escuro, e isso o pessoal entendeu e se engajava forte, até o pessoal queria continuar trabalhando depois das 22 horas, mas não dava (Entrevistado F, 17:53 e 17:55).

Isso aqui, vamos já dar um gás, o cara vinha cansado, pô, a gente já fez 7.000 consumidores, já fizemos 5.000, hoje fizemos 5.000, é, hoje fizemos 5.000, nós religamos 5.000 unidades, religamos 4.000 unidades, então isso foi um *benchmarking*, naquele momento ali, pra motivar a turma, entendeu? Por exemplo, se o pessoal, trabalha, trabalha, se tu não informa, não vê o resultado, então o pessoal é movido a resultados e ações positivas, então é isso que a gente fez, aí deu bastante efeito, e o pessoal queria porque queria trabalhar mais lá [*nas enchentes de Blumenau*] (Entrevistado F, 17:56).

Eu acho que foi isso, se sensibilizaram com a situação. Esse pessoal aí, já estão acostumados, esse pessoal aí, vários eu conheço, de menor monta, trabalha de noite, trabalha final de semana inteiro, então já tem esse traquejo, e essa, digamos assim, essa consciência, de que energia é fundamental para a vida do cidadão, sem energia, e a gente avisa (Entrevistado E, 16:52).

O cara para, às três da manhã, estar em cima de um poste, trabalhando quinze horas, arriscando a vida dele ali, é impressionante (Entrevistado J, 22:50).

Portanto, existe um relacionamento transitivo causal entre a compreensão dos liderados e o seu nível de motivação. Quando os liderados compartilham a compreensão dos líderes e percebem a relevância da crise e seu impacto na população, eles se motivam. A proposição P<sub>9</sub> apresenta esta ideia.

*P<sub>9</sub>: A compreensão da crise e da relevância de suas restrições aumenta a motivação dos liderados para trabalhar em prol da resolução da crise.*

### 6.5.1.2 Ação voluntária

Outra categoria que emergiu dos dados e apresenta um resultado possível do processo de liderança em situações de crise, quando conduzido com sucesso, é a apresentação de voluntários para auxiliar os trabalhos de resposta à crise. Nestes casos, quando a distribuição de significado da crise desencadeada pelos líderes atinge pessoas que não foram formalmente convocadas para trabalhar, muitas delas compartilham a compreensão dos líderes e se voluntariam para auxiliar nos trabalhos de resolução da crise, conforme descrito na proposição P<sub>10</sub>.

Eu fui como voluntário tá, ninguém me chamou. Então eu fui para lá, mas teve um pessoal que foi convocado. E chamaram essas pessoas e, além dessas pessoas, foi um monte de voluntário. Por exemplo, tu chegavas lá, tu não tens poste para puxar, até mesmo porque tem um pessoal lá pra isso. Então, o que é que tu vais fazendo, por exemplo, eu carreguei isolador nas costas, tinha um pessoal que estava cobrando porque estava faltando, eu peguei, botei nas costas e levei. Faltou celular, eu ia no continente, colocava numa oficina dessas para carregar e trazia. Eu ia fazendo ali o que eu podia, tá, até distribuir comida, eu distribuí. No meu caso, eu não tinha uma função específica. Eu ficava acompanhando (Entrevistado B, 2:28 e 2:32).

[...] e aí começou a chegar essas equipes, voluntários de outras empresas, mandados por outras empresas, muitas empresas voluntárias cara, isso foi bacana, o pessoal até aposentados da CELESC (Entrevistado H, 20:49).

*P<sub>10</sub>: Quando a compreensão dos líderes é compartilhada por pessoas que têm experiência no setor elétrico e que não foram convocadas para trabalhar, muitas delas se apresentam como voluntárias.*

### 6.5.1.3 Espírito de união

Eu acho que o maior aprendizado foi a nossa capacidade de união, nessa hora, de se unir, e a capacidade técnica do pessoal, que conseguiu fazer aquilo ali, está lá até hoje, se quiser e precisar, a gente pode colocar aquela linha para funcionar (Entrevistado B, 2:115).

Outro resultado do processo de liderança que ficou aparente nos dados tem relação com a construção de um forte espírito de união. As análises sugerem que este espírito de união está intimamente ligado ao compartilhamento de significado em relação à crise, seus desafios e rotinas de resposta por toda a organização. Quando os líderes conseguem envolver toda a organização com a mesma compreensão da crise, os liderados se identificam e buscam participar dos eventos relacionados à crise, mesmo que pertençam a organizações diferentes. A proposição P<sub>11</sub> aborda esta categoria.

Foi, até engraçado, houve uma sinergia legal, ali, até uma coisa inexplicável, até inexplicável, houve sinergia e não foi, passou a ser, aquele problema passou a ser de cada um que estava ali. Tem, tem, o empregado nessas horas ele tem uma identidade com a empresa que é uma coisa fantástica, ele não deixa a empresa na mão, nessas horas, ele não deixa na mão, ele vai para o campo de batalha (Entrevistado I, 21:127 e 21:129).

Eu acho que isso foi um fato que mobilizou todos os funcionários e também, como é que eu vou, tu falar em estratégia, né, não existia um plano de contingência para fazer aquilo, mas existia uma coisa clara onde todos visualizavam, para resolver aquele problema, e acho que eles tendo isso bem claro, eles se motivam, porque a minha parte, isso é um troço importante, a parte de um afetava a parte do próximo, e a parte do anterior, ou seja, quando a bola chegava pra mim eu tinha que agir, para passar a bola para o próximo companheiro, cada um dos caras que estava trepado naqueles postes lá, dependia dele, naquele exato momento, dele e do auxiliar dele em terra, pra que os cabos



chegasse e fossem presos para o próximo começar a trabalhar, e acho que esse encadeamento de coisas, fez com que eles se unissem (Entrevistado J, 22:51).

[...] acabou a obra, ligou, funcionou, bacana, vamos tomar uma cerveja, vamos para o hotel tomar um banho e tal, cara, quando conseguimos ligar aquilo, que deu certo, a turma toda se agarrou, chorou, pulou, ah, se jogou pela calçada, missão cumprida, tu tens em mente, foi um negócio (Entrevistado H, 20:129).

Na crise funciona bem, na crise funciona bem, né, na crise, ou seja, ali havia um problema, e o problema passou a ser, ele passou a ser comum, então essas diferenças, né, que existem, isso foi superado, não existia Eletrosul, CELESC e Copel, existia um problema a ser resolvido e todos se engajaram na solução desse problema (Entrevistado I, 21:53).

O cara se sentia energizado, assim, os funcionários se sentiam parte de todo, parte boa das coisas, não que eles são certos, muito pelo contrário, deve ter gente errada, o cara que faz corpo mole, mas eles ganharam uma injeção de ânimo, tu entendeste, eles deixaram de ser alguma coisa, se tornaram a coisa (Entrevistado J, 22:78).

*P<sub>11</sub>: Em momentos de crise, quando os liderados compartilham o mesmo significado em relação à crise, eles se sentem unidos e desenvolvem um forte espírito de união, vinculado ao episódio de crise, mesmo que pertençam a organizações diferentes.*

Outra categoria que emergiu dos dados e que tem relação com o espírito de união construído entre líderes e liderados em momentos de crise, quando a compreensão da crise é compartilhada por eles, diz respeito ao envolvimento emocional do funcionário com a situação de crise. De acordo com a realidade dos envolvidos, o envolvimento emocional construído entre líderes, liderados e a situação é uma das causas do espírito de união construído durante a crise.

[...] mas isso era assim, porque a nossa angústia era muito grande, aí tu imagina, né, cada noite que passava, tu olhava a cidade naquele breu, né, a angústia era muito grande (Entrevistado I, 21:37).

[...] se deixar, ele [*o funcionário da CELESC*] vai ficar lá, ah vai, e quanto é importante o amor que os funcionários da CELESC tem, o maior desafio de um Ceslesquiano é ligar a tua casa, ele tem que, ele vai ligar, nem que seja com barbante, ele vai ligar (Entrevistado C, 3:92).

[...] ela [*a CELESC*] teve uma credibilidade [*após o apagão de Florianópolis*] e eu acho que cada um dos caras [*líderes e liderados*] comemorou isso, os caras se emocionaram, os caras choravam, os caras se abraçavam, eles conseguiam ter a sensação de fazer algo ali, de estarem incluídos em alguma coisa, aquele trabalho formiguinha que ninguém vê, né, só é lembrado quando está errado (Entrevistado J, 22:75).

A CELESC saiu fortalecida [*do apagão de Florianópolis*], porque ela viveu uma experiência, ela viveu uma coisa, todos contam essa história, quem participou, certamente, até quem não participou também conta, mas quem participou desse processo, conta, porque isso não é história da empresa, é minha história pessoal, não estou falando pra ti a história da empresa, estou contando a minha história, pô, é nisso que eu estou falando, apesar de eu estar falando, mas essa é a minha história de empresa, essa história tu não pode apagar, quando falo de mim, falo de cada um da empresa, tu não pode apagar a minha história, ela tem que ser considerada, então, por isso que cada um vai, tem essa coisa do pessoal, vai falar para ti até de uma forma passional, né, é passional isso, o empregado da CELESC, ele tem muito isso (Entrevistado I, 21:130).

Desta maneira, uma das formas em que o espírito de união se forma entre as pessoas que participam do processo de resposta à crise diz respeito a um vínculo emocional com a situação de crise, que

funciona como elo de ligação entre as pessoas que participaram do processo de resposta à crise. A proposição P<sub>11.1</sub> resume esta constatação.

*P<sub>11.1</sub>: Quando líderes e liderados compartilham o mesmo significado para uma crise e trabalham juntos em prol da sua resolução, eles constroem um envolvimento emocional que funciona como elo de ligação entre eles, fortalecendo o espírito de união construído durante a crise.*

#### 6.5.1.4 Stress e resistência

Ah, sim, isso tinha muito lá. O cara está cansado, nervoso, aí chegava alguém e falava de um jeito que ele não gostava. (Entrevistado B, 2:92).

Foram comentados anteriormente os resultados internos do processo de liderança em momentos de crise quando a compreensão da crise é disseminada com sucesso e compartilhada entre líderes e liderados com um mesmo significado para a crise. Entretanto, existem situações em que os líderes não conseguem coordenar o processo de transmissão de significado a respeito da crise e de suas restrições. Nestes casos, forma-se mais de um significado sobre a crise, muitas vezes divergentes entre si. Esta situação gera desinformação e *stress* entre os envolvidos na resposta à crise.

no dia em nós fomos ligar aqui em baixo, chegou um cara para mim, eu acho que era um funcionário da Eletrosul, e ele falou, olha, os caras, na linha de transmissão, eles usam uns parafusos maiores, que eles usam como pedaleira, e lá eles fizeram, aí esse cara chegou e disse, ó, eles não serraram os parafusos, e na hora que for ligar, aquilo pode dar passagem. Aí eu fui, é que nem eu te falei, hierarquia, aí o [Entrevistado E] já estava para ligar a carga, e eu fui no [Entrevistado C] e falei, ó, assim, assim, assado. Ele respondeu, [palavras], alguém tem que ir lá para ver, sabe quanto tempo isso vai levar? Aí eu falei, ah, isso aí vai levar uma hora. Quando eu falei uma hora, ele quase me jogou dentro da água, lá de cima da ponte. Ele já estava nervoso, já estava atrasado. Aí saiu ele correndo, e eu correndo atrás dele pela beira mar, para chegar lá

e ver que o parafuso já tinha sido cortado, o cara viu antes que não tinha sido cortado e tinha ido lá avisar (Entrevistado B, 2:91).

Outra consequência da ocorrência de um processo descoordenado de compreensão da crise é a resistência das equipes. Como os liderados começam a desenvolver leituras diferenciadas sobre a crise, sobre seu contexto e sobre a resposta a ser desenvolvida, surgem entendimentos diferentes da compreensão dos líderes e, conseqüentemente, pode-se disseminar uma ideia de impossibilidade de resolução. Como consequência, surgem posicionamentos de resistência para os passos de resposta à crise comunicados pelos líderes.

[...] a gente negava, eu negava, não é possível, a empresa não estava preparada para uma coisas dessas, porque, bom, como é que vai acontecer um troço desses no mundo, com a instalação com aquela característica, né, e totalmente protegida, no começo você, peraí, quem sabe um circuito que queimou, e o outro só desligou porque, para o cabo não derreter muito, o que se consegue aproveitar, no começo tu trabalha assim, né, mas quando tu vê que os dois circuitos estão danificados e não tem jeito, aí tu, e agora, não é possível (Entrevistado H, 20, 90).

*P12: Quando os líderes não conseguem coordenar os processos de construção e disseminação do significado da crise, surgem compreensões divergentes a respeito da crise, o que acarreta stress e comportamentos de resistência entre os envolvidos.*

## **6.5.2 Consequências externas**

A condução do processo de construção e disseminação de significado a respeito da crise ultrapassa as fronteiras físicas da organização e também causa consequências no âmbito externo à empresa que gerencia a crise. Foi possível observar nos dados que, quando a mídia e a população compartilham a compreensão da crise disseminada pelos líderes, as atitudes de resposta à crise são legitimadas pela sociedade, fato que se materializa por meio do apoio da população, mesmo diante das restrições causadas pela crise. Por outro lado, quando a mídia e a sociedade não compartilham a compreensão da crise desenvolvida pelos líderes, surgem entendimentos divergentes a respeito

da crise, suas causas e possibilidades de resposta. Nestes casos, a população passa a pressionar a organização, cobrando as deficiências existentes durante a prestação dos serviços de distribuição elétrica e outras instituições passam a questionar as atitudes de gestão da crise adotadas durante a fase de resposta.

#### 6.5.2.1 Apoio da população

Eu nunca vi uma solidariedade tão grande  
[*durante a resposta ao Apagão de Florianópolis*]  
(Entrevistado C, 3:96).

[...] tinha uma senhora que levava lanche, levava uma térmica de café, com bolacha, e pãozinho assim, ela morava perto da ponte [...] não comeste nada guri e me levava lanche, tinha um negócio interessante, assim (Entrevistado J, 22:98).

Os dados revelaram que a população tende a apoiar a rotina de resposta à crise adotada pela empresa quando a sociedade compartilha a compreensão da crise disseminada pelos líderes. Nestes casos, a população legitima os passos adotados para responder à crise, uma vez que oferecem manifestações de suporte às equipes que estão trabalhando para responder à crise.

Então todo mundo deu incentivo, aquilo era uma, ajudou o povo presente ali, de curiosidade, mas deu força, o povo entendeu ao invés de reclamar que nós somos ruins, incompetentes, de não ter feito uma coisa melhor, eles entenderam o processo e ajudaram, deram apoio, o povo ficou impressionado com as coisas, isso ajudou (Entrevistado G, 19:68).

[...] mas parece assim, que o governo do estado decretou ponto facultativo, mas engraçado que todo mundo queria ver [*as equipes trabalhando*]. Foi legal que todo mundo passava e ninguém buzina [*o trânsito na cidade estava caótico*], no fundo a população, ela via o esforço (Entrevistado I, 21:44).

[...] assim, gente aplaudindo, gente trocando lâmpada em casa, botando lâmpada na frente para quando ligar (Entrevistado J, 22:100).

[...] essas sacadas estavam empilhadas de curiosos, gente e tal, torcendo, lógico, para que desse certo, aí, finalmente quando conseguimos resolver o problema, dá para ligar agora, precisamos ligar, no que bateu no alimentador deles, que veio energia para eles aqui, assim, a vibração, foguete, aí geralmente tu via foguetes cara, é um troço, não imaginava (Entrevistado H, 20:130).

*P13: A população tende a apoiar as equipes que trabalham para responder à crise, legitimando as rotinas de gestão de crises adotadas pela empresa, quando a sociedade compartilha a compreensão da crise disseminada pelos líderes.*

#### 6.5.2.2 Pressão social

Nos casos em que a mídia e a população não compartilham a compreensão da crise disseminada pelos líderes organizacionais, surgem novas versões para entender a crise e suas consequências, diferentes do discurso adotado pela organização. Quando isto acontece, outras instituições, e a própria sociedade, pressionam a empresa com críticas e questionamentos a respeito das causas da crise e de seus desdobramentos.

Eu me lembro bem, porque a própria imprensa começou a ficar em cima e indenização, indenização, indenização, e isso saiu na época, nos jornais, na época a notícia era no Jornal Grande, saiu uma manchete, Gerente Regional da CELESC diz que pedido de indenização é calote. Eu disse isso, é calote, porque estão aí agora, querendo se aproveitar. Um veio me pedir indenização de filhote de papagaio dele, porque eu conversei até com o diretor da Polícia Federal, não mas manda ele aqui que eu mando prender ele, porque ele não tem autorização para criar papagaio, né, o pessoal ia no supermercado, vinha com aquela lista de supermercado pedindo

indenização, sabonete, blablabla, dizendo que perdeu tudo (Entrevistado I, 21:155).

Então isso foi uma grande pressão [...] aí falava que cada madrugada sem energia na cidade inteira, vão roubar aqui ou vão roubar ali. Tinha essa pressão social [...] você imagina que todas as pessoas se sentiram prejudicadas. Por que? Primeiro, estavam sem energia, isso é uma coisa prejudicial. Aí estavam com o freezer cheio de coisas estragando e sujeito a problemas de segurança (Entrevistado B, 2:76).

Eles fizeram por delírio, Ministério Público é assim, né, vem com delírio, que eu vou ter que indenizar não sei quantos, aí são os delírios da turma, como diz o outro, né, que acha que o mundo é perfeito (Entrevistado I, 21:156).

*P14: Quando os líderes organizacionais não conseguem conduzir o processo de construção de significado sobre a crise junto à imprensa e à população, a compreensão dos líderes não é compartilhada e surgem novas versões para compreender a crise, divergentes do discurso adotado pela organização. Como consequência, a sociedade não legitima as respostas da organização, que passa a sofrer grande pressão social.*

## 6.6 O PROCESSO DE RESPOSTA ÀS CRISES DE DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA

Após descrever os elementos principais que oferecem suporte empírico para esta teoria substantiva, podem-se resumir os passos adotados por uma empresa do setor elétrico para responder às crises causadas por falhas em sistemas de transmissão e distribuição de energia elétrica.

Os líderes da empresa constroem significado para a crise, principalmente por meio das suas causas e principais consequências. De acordo com os relatos colhidos nesta pesquisa, as principais crises de distribuição de energia elétrica são causadas por: adversidades meteorológicas, tempestades severas, enchentes e alagamentos, colapso da infra-estrutura de fornecimento ou excesso de demanda. Estas causas podem estar associadas a um mesmo episódio de crise. O nível da crise

será medido pelo número de unidades consumidoras afetadas no episódio e, também, pelo tempo de duração da interrupção de energia.

De acordo com a compreensão dos líderes, a crise será identificada a partir das suas causas prováveis. A partir da identificação das causas da crise, a compreensão dos líderes será disseminada na organização e as atitudes de gestão de crises, tanto para que a organização se prepare para o momento de crise, quanto para responder às suas restrições, serão comunicadas aos liderados e estarão relacionadas à variação dimensional da compreensão dos líderes. A figura 29 resume os passos de preparação e resposta às crises causadas por falhas de fornecimento de energia elétrica.

Figura 29 – Variação das atividades de gestão de crise, de acordo com a dimensão de compreensão da crise.

<b>Dimensão de Compreensão</b>	<b>Preparação</b>	<b>Resposta</b>
<b>Adversidade Meteorológica;</b>	Antecipação	Reconstrução de linhas
<b>Tempestade Severa;</b>	Antecipação/ Resiliência	Reconstrução de linhas/ Construção de novas alternativas
<b>Enchentes e Alagamentos;</b>	Antecipação	Desligar as ruas alagadas e religar quando o nível do rio baixar
<b>Colapso na Infra-Estrutura de Fornecimento;</b>	Resiliência	Construção de novas alternativas
<b>Excesso de Demanda.</b>	Antecipação	Redistribuição de demanda

Fonte: Pesquisas do autor.

Quando o fenômeno é compreendido como uma crise causada por adversidade meteorológica, a empresa deve reconstruir as linhas de distribuição danificadas pela crise. Normalmente, estes eventos são restritos a uma localidade, como um bairro, e a empresa recebe alertas meteorológicos com antecedência. Desta forma, é possível se antecipar à crise, por meio da elaboração de um plano de mobilização que define as responsabilidades para as etapas de resposta à crise. No caso de uma tempestade severa, os impactos reais causados pelo evento somente serão dimensionados após o término do fenômeno meteorológico. Estes eventos ocorrem em um espaço geográfico maior do que as adversidades meteorológicas e poderão atingir muitas cidades, envolvendo mais de uma agência regional da CELESC. Embora a empresa receba comunicados antecipados a respeito da possibilidade de ocorrência da



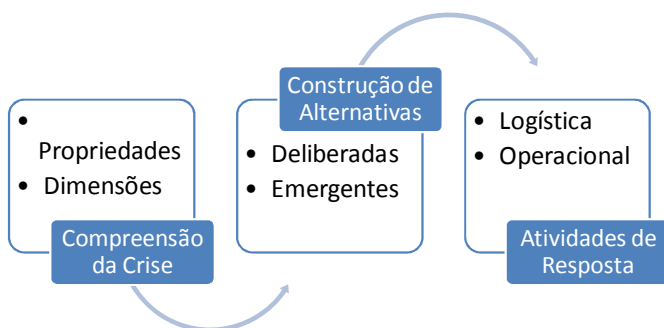
crise, os locais atingidos somente serão conhecidos após a passagem do evento e seu impacto será objeto de avaliação posterior. Isto dificulta as atitudes de antecipação e exigem um grau de resiliência para que a empresa possa desenvolver novas alternativas de resposta, de acordo com os impactos constatados.

Ao identificar a possibilidade de enchentes e alagamentos, a empresa acompanha o nível dos rios próximos e consegue se antecipar à crise, desligando as ruas que estão alagadas. Conforme o nível do rio volta ao normal, as ruas são religadas gradativamente. No caso de crises causadas por excesso de demanda, a empresa acompanha a evolução da demanda de uma localidade sobre o fornecimento de energia, verificando a necessidade de redistribuir a carga de energia fornecida de acordo com a demanda necessária. Por fim, os casos de colapso na infraestrutura de fornecimento não permite antecipação por parte da empresa, uma vez que as causas e consequências do problema só poderão ser avaliadas após o início da crise. Nestes casos, a empresa necessita de resiliência para compreender a crise durante a sua própria evolução, construindo as alternativas necessárias para responder à crise de acordo com as suas características.

*P15: Cada variação dimensional utilizada para a compreensão da crise interfere nas práticas de gestão de crises utilizadas, principalmente para as fases de preparação e resposta.*

Percebe-se, portanto, a partir da análise dos dados, que as propriedades e dimensões utilizadas na compreensão da crise afetam a construção de alternativas e a adoção de atividades de resposta à crise. Algumas crises permitirão a adoção de alternativas deliberadas, outras acarretarão a necessidade de construção de alternativas emergentes. Isto irá depender da compreensão de crise adotada pelos líderes e disseminada na organização. Além disso, as atividades de resposta à crise irão variar entre atividades operacionais, relacionadas com a área técnica da empresa e voltadas para as atividades de campo, e atividades de suporte logístico, relacionadas à disponibilização da estrutura e dos materiais necessários para a realização das atividades operacionais. A figura 30 ilustra esta dinâmica.

Figura 30 – O processo de resposta às crises de distribuição de energia.



Fonte: Pesquisas do autor.

Sempre que a dimensão utilizada para a compreensão da crise envolver situações de baixa compreensão da empresa, muitas rotinas de resolução para a crise serão decididas na hora, de maneira emergente. Por outro lado, os casos de crise com alta dimensão para a compreensão da empresa permitem a elaboração de planos deliberados de resposta à crise. Esta associação emergiu dos dados e pode ser considerada tanto para as atividades logísticas de resposta à crise, quanto para as atividades operacionais.

*P16: As crises com baixa dimensão de compreensão da empresa acarretam rotinas emergentes de resolução de crises. Por outro lado, os casos de crises com dimensão alta de compreensão da empresa permitem a elaboração de planos deliberados de resposta à crise. Esta associação é válida para as atividades logísticas e operacionais de resposta à crise.*

O quadro abaixo apresenta os principais elementos teóricos que compõem a teoria substantiva sobre liderança em momentos de crise em sistemas críticos de infraestrutura.

### Quadro 04 – Elementos Teóricos da Teoria Substantiva

Elementos Constitutivos da Teoria Substantiva	
Categoria Central do Estudo	A Compreensão da Crise
Propriedades da Categoria Central	A Compreensão dos Líderes
	A Compreensão dos Liderados
	A Compreensão da Mídia
Eixos para a identificação de Variações Dimensionais da Categoria Central	A Compreensão da População
	A Compreensão da Empresa
	A Compreensão da Sociedade
Condições Causais	Capacidade de Aprendizagem Intra e Intercrise
	Capacidade de Comunicação Intra e Interorganizacional
	Presença Física dos Líderes
Condições Intervenientes	A Existência de Experiência Anterior
	A Importância do Conhecimento Técnico
	Influência Política
Consequências Internas do Processo de Liderança	Motivação
	Ação Voluntária
	Espírito de União
	Stress e Resistência
Consequências Externas do Processo de Liderança	Motivação
	Apoio da População
	Pressão Social

Fonte: Pesquisas do autor.

## 6.7 AVALIAÇÃO DO RIGOR E DA FUNDAMENTAÇÃO EMPÍRICA DA TEORIA SUBSTANTIVA

Após apresentar as principais categorias e elementos da teoria substantiva formulada nesta pesquisa, torna-se relevante avaliar a qualidade da teoria. Para que isto seja possível, foram utilizados os critérios descritos no capítulo 4, quais sejam: grau de coerência (*fit*); funcionalidade; relevância; flexibilidade; densidade; e integração. Com o intuito de satisfazer estes critérios, o pesquisador utilizou algumas técnicas durante as etapas de análise dos dados, entre elas: técnica de triangulação, checagem constante da teoria, permanência no campo, checagem com os informantes, amostragem em diferentes contextos, e registro e publicidade do processo de interpretação. Desta forma, o pesquisador preocupou-se em gerar uma teoria substantiva que atendesse aos critérios de qualidade previamente estipulados.

A realidade dos envolvidos foi respeitada durante o processo de análise e todos os elementos utilizados na teoria emergiram dos dados. Ou seja, nenhuma das categorias de análise surgiu das grandes teorias já existentes sobre o tema. Este procedimento evita a inclusão de preconceitos e subjetividades exclusivas do pesquisador nos resultados da pesquisa, garantindo a coerência da teoria com a realidade dos envolvidos. Isto satisfaz o primeiro critério de qualidade da teoria.

Em relação ao critério da funcionalidade, a teoria foi reconhecida como útil por parte dos envolvidos. Foram feitas duas sessões de checagem dos resultados, respectivamente com os entrevistados I e C, que demonstraram grande interesse em disseminar os resultados desta pesquisa no âmbito da CELESC, com o intuito de utilizar a teoria substantiva para nortear treinamentos futuros, voltados para a gestão de crises de distribuição de energia elétrica. Além disso, as sessões de checagem dos resultados demonstraram que o critério de relevância também foi plenamente atendido, uma vez que o significado da categoria central do estudo foi imediatamente reconhecido. Durante as sessões de checagem da teoria, os envolvidos concordaram que a compreensão da crise sintetiza o cerne do processo de liderança em momentos de crise de distribuição de energia.

Em relação ao critério da flexibilidade, acredita-se que a teoria substantiva do processo de liderança em momentos de crise, causada por falhas na distribuição de energia elétrica, permite a sua validação futura, a partir de outros casos de crises na área temática deste estudo. Isto possibilita a inclusão de novas propriedades e análise de outras variações dimensionais que fortalecerão o poder explicativo da teoria, permitindo a sua modificação e o acréscimo de novos elementos à sua estrutura.

Foram gerados 146 códigos, 1.127 citações e 27 notas de análise durante o processo de análise de 19 documentos primários, entre transcrições de entrevistas, relatórios e apresentações da empresa estudada. Dos 146 códigos, apenas 03 são construtos teóricos abstratos, desatrelados dos dados. Os outros 143 códigos estão diretamente ligados às citações. Esta relação entre códigos abstratos, códigos diretamente ligados aos dados e citações, da ordem de 03/143/1.127, respectivamente, demonstra o grau de densidade teórica da teoria, pois pouquíssimos construtos teóricos abstratos estão relacionados a um número significativo de outras categorias e citações vinculadas aos dados.

O embasamento teórico da teoria pode ser visualizado por meio da grande rede de relacionamentos construída entre os elementos principais da teoria. Estes relacionamentos podem ser visualizados nos esquemas gráficos do sistema ATLAS.ti. Como exemplo, pode-se citar que a categoria central do estudo possui 9 ligações com outros códigos e é fundamentada empiricamente por meio de 37 citações nos dados. A relação entre o número de códigos e citações, da ordem de 146/1.127, respectivamente, é uma evidência do significativo grau de fundamentação empírica da teoria.

Os relacionamentos entre os elementos teóricos da teoria estão evidenciados por meio de 16 proposições principais. Estes relacionamentos demonstram a integração entre os elementos da teoria, de forma a satisfazer o último critério de avaliação da qualidade dos resultados do estudo. Percebe-se que a categoria central é o elo de ligação entre os elementos da teoria substantiva. De acordo com os objetivos de pesquisa, as proposições foram feitas de maneira descritiva e objetivam compreender as circunstâncias pelas quais ocorrem os processos de liderança em momentos de crise decorrente de falhas no fornecimento de energia elétrica.

Esta abordagem descritiva e interpretativa é significativa para a área substantiva deste trabalho, uma vez que as grandes teorias sobre liderança em momentos de crise apresentam viés normativo e funcionalista. O próximo capítulo resgata as principais teorias existentes sobre o tema e discute as contribuições e implicações da teoria substantiva proposta neste trabalho, contextualizando-a na literatura específica de liderança em momentos de crise.

## 7 SITUANDO A TEORIA SUBSTANTIVA NA LITERATURA

Este capítulo pretende situar a teoria substantiva elaborada neste trabalho diante da literatura especializada sobre liderança em momentos de crise. A teoria substantiva do processo de liderança em momentos de crise organizacional será contrastada com as grandes teorias existentes para realizar uma discussão teórica, em busca de posicionamentos convergentes ou divergentes apresentados por outras teorias.

A etapa de comparação com a teoria existente é uma etapa fundamental do método da *Grounded Theory*, pois demonstra as contribuições potenciais para a área substantiva, ajuda a construir confiabilidade sobre as proposições que emergiram dos dados e aumenta o poder explicativo da teoria, ao compará-la com os posicionamentos de outras abordagens. Especificamente no que tange à literatura específica sobre liderança em momentos de crise, este processo acarretou o aumento da qualidade da teoria substantiva e permitiu a evolução da literatura, uma vez que os estudos anteriores resumem ensaios teóricos, sem comprovação empírica. Neste caso, a condução de um estudo interpretativo, com viés descritivo, além de permitir a elaboração da teoria substantiva, possibilitou a verificação empírica de outras escolas sobre liderança em situações de crise.

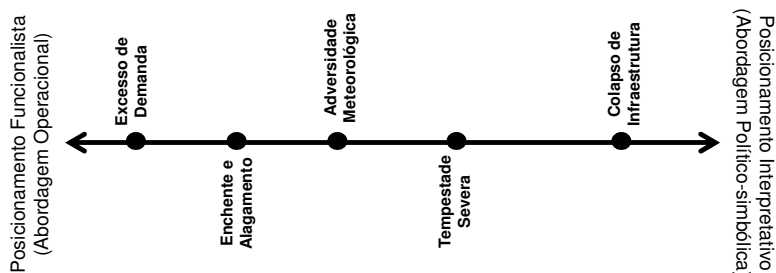
Nas palavras de Strauss e Corbin (1998, p. 52), “o resgate da literatura nos relatórios, além de demonstrar o nível acadêmico do pesquisador, contribui para validar, refinar e ampliar o escopo da teoria”. Neste sentido, a teoria substantiva é contrastada com as principais perspectivas teóricas resgatadas nos capítulos 2 e 3 para que seja possível identificar pontos convergentes e divergentes.

### 7.1 DEFINIÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DAS CRISES ESTUDADAS

A teoria substantiva apresenta um diagrama de compreensão da crise, no intuito de demonstrar as principais variações dimensionais da categoria central. Os dados apontaram a ocorrência de cinco tipos de crises causadas pela interrupção no fornecimento de energia elétrica: adversidade meteorológica, tempestade severa, enchente e alagamento, colapso da infraestrutura de fornecimento e excesso de demanda. Em cada tipo de crise, o nível de compreensão da empresa e o nível de compreensão da sociedade variam para maior ou menor compreensão.

Embora a teoria encontre maior alinhamento com os estudos baseados no paradigma interpretativo e na perspectiva político-simbólica de estudo de crises organizacionais, ela não refuta as contribuições dos estudos baseados na perspectiva funcionalista e na perspectiva operacional de estudo de crises. Neste sentido, os tipos de crise avaliados na teoria substantiva podem ser apresentados em um *continuum* baseado na perspectiva operacional, em um extremo, e na perspectiva político-simbólica, no outro extremo. A figura 31 apresenta esta ideia.

Figura 31 – Um *continuum* entre as abordagens operacional e político-simbólica.



Fonte: Pesquisas do autor.

Desta forma, os tipos de crise que apresentam maior compreensão da empresa podem ser trabalhados por meio da abordagem operacional. Como a empresa compreende bem as causas, o contexto e as práticas necessárias para responder à crise, é possível gerenciá-las de forma objetiva, sem grande necessidade da subjetividade dos gestores. Como exemplo, pode-se citar as crises causadas por excesso de demanda. A empresa já conhece bem esta realidade. Se a demanda for maior do que a capacidade de fornecimento, o sistema elétrico irá cair. Para evitar isto, será necessário redistribuir a capacidade de fornecimento entre os pontos de distribuição. Neste caso, torna-se possível identificar a crise e isolá-la. De outra forma, conforme diminui a compreensão da crise pela empresa, aumenta a importância do aspecto subjetivo da crise. Isto faz com que os casos de baixa compreensão da empresa sejam trabalhados de maneira mais efetiva por meio da abordagem político-simbólica. Para exemplificar, pode-se citar as crises causadas pelo colapso da

infraestrutura de fornecimento. Nestes casos, a empresa precisa investigar e avaliar as possíveis causas da crise, construir significado a seu respeito e desenvolver rotinas de resposta, aumentando a importância do caráter subjetivo da crise.

A teoria substantiva, portanto, baseia-se em indícios empíricos e reforça as abordagens operacional e político-simbólica de estudo de crises organizacionais.

## 7.2 CONSIDERAÇÕES A RESPEITO DA GESTÃO DE CRISES

Conforme apresentado no capítulo 2, as grandes teorias de gestão de crises organizacionais se dividem em duas grandes correntes. De um lado, encontram-se as abordagens que resultam das características objetivas de uma crise. Neste grupo, encontram-se a Teoria de Detecção de Sinais, para promover a preparação para a crise, e o Modelo Cartesiano e Normativo de Resposta à Crise. De outro lado, desenvolveram-se teorias específicas para endereçar os cuidados relacionados com as questões subjetivas de uma crise. Esta abordagem possibilitou o desenvolvimento da Gestão de Alta Confiabilidade, para a fase de preparação, e do Modelo Construtivista de Resposta à Crise.

Cabe ressaltar que as grandes teorias sobre gestão de crises retratam estas abordagens como se fossem duas posições antagônicas e distintas, em que o posicionamento voltado para as características objetivas da crise não comportaria as abordagens de uma postura preocupada com as questões subjetivas da crise, e vice-versa (BOIN, 2004). Ou seja, as organizações estariam vinculadas exclusivamente a uma abordagem, ou à outra, visto que se baseavam em posicionamentos ontológicos diferentes.

A teoria substantiva refuta esta ideia ao afirmar que é possível que a mesma organização concilie a adoção das duas abordagens de gestão de crises. A proposição P<sub>15</sub> esclarece que cada variação dimensional utilizada para a compreensão da crise interfere nas práticas utilizadas durante a gestão de crises, principalmente para as fases de preparação e resposta. Embora a teoria substantiva tenha sido construída por meio de um posicionamento interpretativo, ela reconhece a possibilidade de adoção da Teoria de Detecção de Sinais e do Modelo Cartesiano e Normativo de Resposta à Crise nos casos em que a compreensão da organização em relação à crise é elevada.

Por exemplo, quando uma crise é compreendida como um caso de Excesso de Demanda, a organização adota uma série de procedimentos deliberados para redistribuir o fornecimento de energia a fim de atender ao pico de demanda. Esta conduta reflete a Teoria de



Deteção de Sinais, na medida em que a empresa reconhece antecipadamente o problema e adota as medidas necessárias. Entretanto, se as medidas adotadas não forem suficientes e a demanda continuar subindo de forma desproporcional ao fornecimento, a equipe que estiver trabalhando na gestão da rede elétrica irá desenvolver novos mecanismos para evitar o problema, por meio do Modelo Construtivista de Resposta à Crise. Portanto, a proposição P<sub>15</sub>, identificada e testada nesta pesquisa, refuta o posicionamento de Boin (2004), que defende que as abordagens operacional e político-simbólica seriam posições antagônicas e distintas.

A teoria substantiva demonstra que é possível que a mesma organização mantenha em funcionamento os dois modelos de gestão de crises, e comprova empiricamente que as abordagens operacional e político-simbólica são complementares e, quando adotadas em conjunto, proporcionam uma gestão de crises mais completa e efetiva, conforme apresentado na proposição P<sub>16</sub>.

Além de demonstrar que é possível que a mesma organização adote posicionamentos alinhados com os dois modelos de gestão de crises existentes nas teorias formais, a teoria substantiva corrobora fortemente o modelo construtivista e adaptativo de resposta à crise, desenvolvido inicialmente por Rosenthal *et al.* (2001). Por meio das proposições P<sub>9</sub> e P<sub>11</sub>, a teoria substantiva demonstra a importância da compreensão da crise entre os agentes envolvidos para que os resultados da gestão da crise sejam satisfatórios.

Ao identificar os processos de aprendizagem organizacional como um elemento causal do processo de liderança em momentos de crise, a teoria substantiva corrobora os ensinamentos de Moynihan (2008; 2009), Deverell (2009) e Silveira dos Santos *et al.* (2010). O aprendizado sobre a crise pode ser entendido como a identificação e a implantação coletiva de práticas e comportamentos que aprimoram a resposta de uma organização durante uma crise (MOYNIHAN, 2009). Ademais, os períodos de crise devem ser utilizados pelas organizações como eventos que estimulam o aprendizado organizacional (DEVERELL, 2009; SILVEIRA DOS SANTOS *et al.*, 2010). A teoria substantiva corrobora estas ideias por meio das proposições P<sub>1</sub>, P<sub>1.1</sub> e P<sub>1.2</sub>, que comprovam empiricamente que as interpretações de todos os envolvidos acerca da realidade organizacional evolui, sem exceção, de acordo com os processos de aprendizagem a respeito da crise. Portanto, a crise estimula a condução de processos de aprendizagem organizacional.

Ainda em relação à gestão de crises, a teoria substantiva corrobora os ensinamentos de Boin *et al.* (2008) a respeito da continuidade da crise após o encerramento operacional. De acordo com estes autores, mesmo que as restrições operacionais tenham se encerrado, a crise poderá se prolongar em esferas políticas e sociais, por meio de debates a respeito de causas da crise e sobre a responsabilidade das organizações e seus gestores perante a crise que foi debelada (T HART e BOIN, 2001; BOIN *et al.*, 2009; BOIN *et al.*, 2005; BOIN *et al.*, 2008). A proposição P<sub>13</sub> corrobora estes ensinamentos ao identificar e comprovar empiricamente que, nos casos em que os líderes organizacionais não conseguem conduzir o processo de construção de significado sobre a crise junto à imprensa e à população, surgem novas versões para compreender a crise, divergentes do discurso adotado pela organização. Como consequência, a sociedade não legitima as respostas da organização, que passa a sofrer grande pressão social.

### 7.3 AS FONTES DE PODER UTILIZADAS NO PROCESSO DE LIDERANÇA

A teoria substantiva que emergiu dos dados nesta pesquisa demonstra empiricamente a utilização de diferentes fontes de poder durante o processo de liderança em momentos de crise nas empresas de distribuição de energia elétrica. Os líderes utilizam variadas fontes de poder para influenciar seus liderados durante a fase de resposta à crise. As proposições P<sub>4</sub>, P<sub>5</sub>, P<sub>6</sub> e P<sub>7</sub> demonstram a utilização do poder de referência e do poder de especialista durante o processo de liderança em momentos de crise de distribuição de energia elétrica, corroborando a taxonomia desenvolvida por French e Raven (1959). Além disso, a teoria substantiva corrobora o trabalho de Yukl e Falbe (1991), ao demonstrar a utilização do poder pessoal durante o processo de liderança.

O poder de referência é utilizado a partir do relacionamento prévio existente entre líderes e liderados, principalmente em ocasiões anteriores de crise. Nestes casos, cria-se uma relação de confiança entre líderes e liderados que acelera as tentativas de influência entre ambos para coordenar a compreensão da crise e a construção de rotinas de resposta. Além disso, o poder de especialista consiste em uma fonte de poder muito relevante para os processos de liderança em momentos de crise decorrente da interrupção dos sistemas de transmissão e distribuição de energia elétrica. Como a área substantiva é extremamente técnica, o poder de especialista funciona como um catalisador na construção de significado em relação à crise. Além disso,

o poder de especialista atenua as tentativas de influência política nos processos de resposta à crise. Ou seja, a condução da resposta à crise, nas situações pesquisadas, é pautada pelo conhecimento e, neste contexto, a construção de alternativas e linhas de ação necessita de forte embasamento técnico.

#### **7.4 A TEORIA SUBSTANTIVA E AS GRANDES TEORIAS SOBRE LIDERANÇA**

Nesta seção, a teoria substantiva será contrastada com as teorias formais já sedimentadas na literatura sobre liderança nas organizações. Procura-se identificar pontos convergentes e divergentes entre a teoria substantiva elaborada neste estudo e as grandes teorias da liderança. Conforme visto no capítulo 3, as teorias formais sobre liderança se dividem em quatro grupos principais: teorias com foco no líder; teorias com foco no contexto; teorias fundamentadas nos relacionamentos líder-seguidor; e teorias com foco nos relacionamentos de grupo. Cada conjunto de teorias será analisado separadamente.

##### **7.4.1 Teorias com foco no líder**

Estas abordagens sobre liderança concentram-se apenas nas características ou nos comportamentos do líder e consideram os demais elementos do processo de liderança como estáticos (não atuantes), a exemplo dos seguidores ou do contexto organizacional. As principais correntes sobre liderança com foco no líder são: a Teoria dos Traços; a Teoria das Habilidades e a Teoria dos Estilos.

A ideia central da Teoria dos Traços defende que as pessoas são líderes naturais e apresentam esta predisposição para o exercício da liderança porque possuem os traços físicos e de personalidade mais apropriados (STOGDILL, 1974; YUKL, 2006). A teoria substantiva elaborada nesta pesquisa refuta a Teoria dos Traços, uma vez que interpreta o processo de liderança a partir da construção coletiva de significado para a crise, sem considerar os traços físicos e as características de personalidade pessoal dos líderes como condições causais ou intervenientes para o fenômeno da liderança em momentos de crise. Conforme as proposições P<sub>1</sub> a P<sub>3</sub>, as condições causais do fenômeno de liderança são: a capacidade de aprendizagem organizacional intra e intercrises; a existência de comunicação intra e interorganizacional e a presença física dos líderes. Além disso, as proposições P<sub>4</sub> a P<sub>8</sub> demonstram que as condições intervenientes do processo de liderança em momentos de crise são: a existência de

experiência anterior; a importância do conhecimento técnico e a influência política.

Portanto, mesmo considerando questões individuais do líder, como acúmulo de experiência e conhecimento, a teoria substantiva não considera características inatas do líder, pois a experiência e o conhecimento podem ser acumulados por qualquer pessoa. Logo, indivíduos com grande experiência e conhecimento no setor elétrico podem desenvolver processos de liderança em situações de crise de distribuição de energia. Esta ideia refuta a Teoria das Habilidades desenvolvida por Katz (1955). De acordo com o autor, quando uma pessoa está exercendo liderança em uma organização, a importância de suas habilidades técnicas diminui, enquanto aumenta a relevância das habilidades conceituais (KATZ, 1955). A teoria substantiva demonstra que, mesmo exercendo uma posição de liderança, as habilidades técnicas relacionadas ao setor elétrico são de grande importância para a condução de processos de liderança em situações de crise de distribuição de energia.

Em relação à Teoria dos Estilos desenvolvida por Blake e Mouton (1964), a teoria substantiva corrobora o *grid* gerencial desenvolvido pelos autores, demonstrando empiricamente que os líderes necessitam atentar ao mesmo tempo para questões técnicas e de relacionamento com seus seguidores. As questões técnicas são vinculadas às operações necessárias para o restabelecimento do fornecimento de energia e as questões de relacionamento estão atreladas aos processos coletivos de construção de significado para a crise. Desta maneira, os líderes precisam apresentar alta preocupação com a produção de resultados e alta preocupação com as pessoas, principalmente em relação às suas interpretações a respeito da crise.

#### **7.4.2 As teorias com foco no contexto**

Estas teorias se concentram no aspecto contingencial da liderança e defendem a ideia de que os líderes devem alterar o seu comportamento de acordo com as situações vivenciadas. As principais correntes sobre liderança que desenvolveram teorias com foco no contexto são a Abordagem Situacional e a Teoria Contingencial. Trata-se de duas teorias com forte posicionamento funcionalista, pois buscam reduzir o contexto em que ocorre a liderança a poucas variáveis.

A Abordagem Situacional reduz o contexto ao nível de maturidade do subordinado e a Teoria Contingencial limita o contexto que envolve o processo de liderança a apenas três variáveis: as relações líderes-seguidores; a estrutura da tarefa a ser realizada e o poder de

posição do líder. Portanto, são duas abordagens normativas que objetivam adequar o estilo de liderança a algumas variáveis situacionais. Por esta razão, a teoria substantiva não apresenta relação com estas abordagens, pois apresenta uma postura interpretativa sobre o processo de liderança, em que o contexto irá variar de acordo com as pessoas envolvidas e com a situação vivenciada. Além disso, a teoria substantiva é descritiva e não tem a pretensão de normatizar o processo de liderança em momentos de crise de distribuição de energia. Desta forma, a teoria substantiva não corrobora, nem refuta, as teorias sobre liderança com foco no contexto, pois trabalha questões e objetivos diferentes a respeito do processo de liderança.

### **7.4.3 As teorias com foco nos relacionamentos líder-seguidor**

Este conjunto de teorias considera a díade líder-seguidor e conceitua a liderança a partir das interações recíprocas entre o líder e o liderado. É relevante salientar que a unidade de análise do processo de liderança passa a ser a dupla líder-seguidor, avaliada individualmente para cada liderado. As principais abordagens com estas características são: a Teoria LMX; a Teoria da Liderança Carismática e a Teoria da Liderança Transformacional.

A teoria da troca líder-membro (LMX) define dois tipos de relação diádica entre o líder e um subordinado: as relações *in-group* e as relações *out-group*, sendo que as primeiras são aquelas baseadas em responsabilidades ampliadas e negociadas para a atuação dos liderados e as segundas são aquelas que se limitam às atribuições previamente definidas pelo contrato formal da organização (DANSEREAU *et al.*, 1975). Trata-se, portanto, de uma abordagem descritiva para explicar como os líderes tendem a delegar mais atribuições a alguns seguidores (*in-group*) ao invés de outros (*out-group*). A teoria substantiva corrobora a Teoria LMX porque uma situação de crise envolve responsabilidades ampliadas nas atividades da organização, ou seja, as rotinas desenvolvidas durante a resposta a uma crise são emergentes e extraordinárias, de acordo com a proposição P<sub>16</sub>, configurando uma relação do tipo *in-group*. Além disso, a Teoria LMX demonstra a existência de um relacionamento bidirecional entre líder e seguidor. A teoria substantiva corrobora esta possibilidade de influência mútua entre o líder e seus seguidores, principalmente durante a construção de significado para a crise. As proposições P<sub>1.1</sub> e P<sub>1.1</sub> demonstram a dinâmica de influência mútua entre líder e liderado e comprova a construção de relacionamentos do tipo *in-group*.

Por outro lado, a teoria substantiva refuta as ideias centrais da Teoria da Liderança Carismática, uma vez que não considera o carisma do líder como uma condição causal para o exercício da liderança. De outra forma, as proposições P6 e P7 demonstram que a linha principal de poder utilizada na resposta a crises de distribuição de energia segue o conhecimento técnico a respeito de engenharia elétrica, desconsiderando o carisma do líder.

Em relação à Teoria da Liderança Transformacional, pode-se dizer que a teoria substantiva a corrobora parcialmente. Embora a teoria substantiva não avalie questões voltadas para a influência idealizada e para a motivação inspiracional, essenciais para a prática da liderança transformacional, seus outros dois elementos podem ser identificados na teoria substantiva, quais sejam: a estimulação intelectual e a consideração individualizada. A estimulação intelectual ocorre por meio da proposição P1.1, já que os líderes estimulam ao máximo a manifestação de sugestões de rotinas para resposta à crise, estimulando intelectualmente os liderados para que eles colaborem no processo de compreensão da crise e na elaboração de respostas. Além disso, a proposição P3 demonstra que os líderes tendem a permanecer próximos de seus liderados durante a fase de resposta à crise, individualizando as suas reflexões e necessidades.

Outro ponto em que a teoria substantiva corrobora com a Teoria da Liderança Transformacional tem relação com os objetivos do processo de liderança. De acordo com Bass e Riggio (2006), a liderança transformacional, entre outras questões, espera elevar os níveis de consciência dos seguidores a respeito do valor e importância dos objetivos estabelecidos. Da mesma forma, a teoria substantiva dos processos de liderança em momentos de crise de distribuição de energia elétrica deixa claro que os líderes objetivam elevar o nível de compreensão dos liderados a respeito do valor e importância da crise, principalmente suas causas, consequências e oportunidades de solução. Além disso, a liderança transformacional objetiva levar os seguidores a transcender seus próprios interesses, para o bem da organização (BASS, 1990). Neste ponto, a teoria substantiva corrobora este objetivo ao passo que estimula os seguidores a superar seus próprios interesses e limites pessoais para contribuir na solução da crise, para o bem da população.

#### **7.4.4 As teorias com foco nos relacionamentos de grupo**

Estas abordagens oferecem uma perspectiva da liderança como um trabalho de adaptação necessário para promover mudanças dentro de um grupo de pessoas. As teorias analisadas nesta seção avaliam os

processos de liderança centrados na coletividade de indivíduos, quais sejam: a Abordagem dos Times; a Liderança Distribuída; e a liderança como mobilização do grupo para o trabalho adaptativo.

A Abordagem dos Times resulta da tendência crescente nas organizações para estimular a formação de pequenos grupos de trabalho dedicados ao desenvolvimento de novos projetos ou à execução de um trabalho específico (YUKL, 2006). Para tanto, formam-se grupos compostos de pessoas interdependentes, que compartilham os mesmos objetivos e necessitam coordenar as suas atividades para atingir objetivos coletivos (HILL, 2007). Neste ponto, a teoria substantiva corrobora com a Abordagem dos Times porque a resposta às crises de distribuição de energia elétrica é coordenada por grupos especificamente selecionados, de acordo com a experiência dos indivíduos, conforme explicitado na proposição P4.

Ainda em relação à Abordagem dos Times, Zaccaro *et al.* (2001) identificam quatro tipos de processos que permitem a liderança em um grupo de pessoas, quais sejam: processos cognitivos, motivacionais; afetivos; e de coordenação (ZACCARO *et al.*, 2001). A teoria substantiva corrobora esta afirmação, por meio das proposições P2.1, P9, P11.1 e P12. Ou seja, os processos cognitivos são explorados ao máximo para que haja compartilhamento da compreensão da crise entre líderes e liderados. Os processos motivacionais resultam deste compartilhamento de compreensão a respeito da crise. Os processos afetivos decorrem do forte elo de ligação emocional que une os envolvidos na resposta à crise. E os processos de coordenação têm relação com a tentativa dos líderes para coordenar a construção de significado sobre a crise, dentro e fora da organização.

Além disso, a teoria substantiva corrobora as ideias de Gronn (2000) a respeito da liderança distribuída. Para este autor, o exercício da liderança envolve uma visão dinâmica de papéis múltiplos, emergentes e orientados para as tarefas que devem ser realizadas (GRONN, 2000). A liderança, portanto, passa a ser entendida como o resultado de processos desenvolvidos em conjunto pelo time. Quanto maior a capacidade de mobilização do grupo, maior a capacidade de liderança do time (DAY *et al.*, 2004). A proposição P7.1 corrobora este posicionamento ao afirmar que a prática da liderança em momentos de resposta a uma crise pode ser considerada como um fenômeno compartilhado, no qual mais de uma pessoa exerce a liderança, dependendo do contexto da crise, das restrições que se tornam aparentes e do conhecimento técnico necessário.

Por outro lado, a teoria substantiva refuta as ideias de Heifetz (1994) a respeito da liderança como mobilização do grupo para o trabalho adaptativo. O autor distingue o trabalho adaptativo do trabalho puramente técnico, afirmando que o trabalho adaptativo requer a mudança de valores defendidos por um grupo de pessoas. Ou seja, quando surgem problemas que o conjunto de normas e valores existentes no grupo não é capaz de solucionar, torna-se necessária a construção de novos valores para reduzir a lacuna que se formou entre os valores existentes e a realidade (HEIFETZ, 1994).

A liderança como mobilização do grupo para a prática do trabalho adaptativo não foi observada a partir dos dados desta pesquisa. Pelo contrário, os dados revelaram que as crises decorrentes da queda de fornecimento de energia retratam problemas puramente técnicos, cujos valores existentes na organização são suficientes para mobilizar as pessoas e promover a resposta à crise, desde que o processo de compreensão da crise seja compartilhado. Por esta razão, a teoria substantiva refutou a prática da liderança como mobilização do grupo para o trabalho adaptativo.

## 7.5 A TEORIA SUBSTANTIVA E A LITERATURA SOBRE LIDERANÇA EM MOMENTOS DE CRISE ORGANIZACIONAL

A *crisis leadership* se caracteriza pela responsabilidade contínua de influenciar indivíduos de maneira a adaptar as práticas de gestão de crises continuamente, incorporando-as à realidade organizacional de maneira sistêmica, para atuar durante todos os estágios de uma crise (MITROFF, 2004). O estudo da liderança em situações específicas de crise organizacional retrata uma abordagem nova, que busca unir as teorias existentes sobre gestão de crises às teorias de liderança organizacional. Por se tratar de uma nova abordagem no estudo organizacional, apenas três correntes teóricas foram identificadas durante a condução desta pesquisa: a liderança carismática durante as crises organizacionais; a liderança como um processo político em momentos de crise; e a liderança em contextos extremos.

A teoria substantiva refutou as contribuições trazidas pela abordagem da liderança carismática durante as crises organizacionais, uma vez que não emergiu dos dados nenhuma evidência de que a ocorrência de crises é um evento motivador para a prática da liderança carismática nas organizações. Pelo contrário, a teoria substantiva identificou a capacidade de aprendizagem organizacional, a condução de processos de comunicação e a presença física dos líderes como as



condições causais que acarretam o processo de liderança em momentos de crise. Além disso, a teoria substantiva vai além, e aponta que a existência de experiência prévia, o acúmulo de conhecimento técnico e a influência política são as condições intervenientes principais para o exercício da liderança em momentos de crise de distribuição de energia elétrica. Desta forma, a corrente teórica que defende a liderança carismática durante as crises organizacionais foi refutada nesta pesquisa.

Por outro lado, a teoria substantiva corrobora com a abordagem da liderança como um processo político em momentos de crise, uma vez que oferece indícios empíricos que se coadunam com as ideias de Boin *et al.* (2005). De acordo com os autores, a resposta à crise figura dentro de um contexto político, onde as ações da organização são tão importantes quanto a percepção que os *stakeholders* possuem a respeito da resposta adotada pela organização. A teoria substantiva que resultou desta pesquisa corrobora esta abordagem, principalmente no tocante à condução de processos de criação de sentido e de construção de significado a respeito da crise. A categoria central do estudo, que emergiu dos dados, é a compreensão da crise, e integra todos os outros elementos da teoria. Portanto, a teoria substantiva corrobora as ideias de Boin *et al.* (2008) na medida em que oferece indícios empíricos que descrevem a abordagem da liderança como um processo político em momentos de crise.

A terceira abordagem relacionada à prática da *crisis leadership* diz respeito à liderança em contextos extremos, desenvolvida por Hannah *et al.* (2009). De acordo com os autores, um contexto extremo é aquele definido por um ou mais episódio(s) que pode resultar em consequências físicas, psicológicas ou materiais de magnitudes intoleráveis para os membros organizacionais, ou em proximidade física ou psico-social junto a eles (HANNAH *et al.*, 2009). Neste contexto, a prática da liderança não apenas é influenciada pelo contexto, podendo interagir com ele e servir de base para intensificar ou atenuar os níveis de dificuldade trazidos pela crise. Trata-se, portanto, de um modelo teórico que interpreta a liderança como um fenômeno contextual.

Neste ponto, destaca-se que as crises avaliadas para a elaboração da teoria substantiva não configuravam a existência de contextos extremos, uma vez que não ofereciam consequências físicas, psicológicas ou materiais de magnitudes intoleráveis para a organização e para os agentes envolvidos na resposta à crise. Desta forma, a teoria substantiva não leva em consideração o modelo teórico desenvolvido por Hannah *et al.* (2009) para possibilitar a condução de pesquisas sobre liderança em contextos extremos. Considera-se que a teoria substantiva

não corrobora nem refuta a liderança em contextos extremos, uma vez que analisou o processo de liderança em condições contextuais diferentes do que foi delimitado pelos autores como sendo um contexto extremo. Desta forma, a teoria substantiva não oferece indícios empíricos para corroborar com esta abordagem. Por outro lado, os dados não demonstraram nenhuma evidência no sentido de refutar o modelo teórico desenvolvido por Hannah et al. (2009).

Isto posto, espera-se que este capítulo tenha trazido à tona pontos convergentes e divergentes entre a literatura relacionada com o exercício da liderança nas organizações, de uma forma mais ampla, e as abordagens existentes sobre a prática da liderança em momentos de crise, de forma específica, diante da teoria desenvolvida para compreender o fenômeno da liderança em momentos de crise nas organizações que atuam nos ramos de transmissão e distribuição de energia elétrica. Com o intuito de resumir o relacionamento entre a teoria substantiva e as grandes teorias sobre liderança nas organizações, inclusive as abordagens a respeito da liderança em momentos de crise, confeccionou-se a figura 32.

O próximo capítulo sintetiza todos os resultados e implicações desta pesquisa, e fornece contribuições e recomendações para trabalhos futuros.

Figura 32: As proposições da teoria substantiva e as grandes teorias sobre liderança.

Grupo Teórico	Abordagem	Principais Autores	Posição da Teoria Substantiva	Pontos de convergência ou divergência
Teorias sobre liderança	Teoria dos Traços	Stogdill (1974); Kirkpatrick e Locke (1991)	Refuta a abordagem (posição divergente)	Os traços e características de personalidade não configuram como condições causais, nem como condições intervenientes, do fenómeno de liderança em momentos de crise de distribuição de energia.
Teorias sobre liderança	Teoria das Habilidades	Katz (1955)	Refuta a abordagem (posição divergente)	As habilidades técnicas relacionadas ao setor elétrico são de grande importância para a condução de processos de liderança em situações de crise de distribuição de energia.
Teorias sobre liderança	Teoria dos Estilos	Blake e Mouton (1964)	Corroborar a abordagem (posição convergente)	Os líderes precisam apresentar alta preocupação com a produção de resultados e alta preocupação com as pessoas, principalmente em relação às suas interpretações a respeito da crise.
Teorias sobre liderança	Abordagem Situacional e Teoria Contingencial	Hersey e Blanchard (1988); Fiedler e Chemers (1974)	Não corrobora, nem refuta as abordagens (posição neutra)	Não existem pontos de convergência ou de divergência.
Teorias sobre liderança	Teoria LMX	Dansereau et al. (1975)	Corroborar a abordagem (posição convergente)	Uma situação de crise envolve responsabilidades ampliadas nas atividades da organização, ou seja, as rotinas desenvolvidas durante a resposta a uma crise são emergentes e extraordinárias, configurando uma relação do tipo in-group. Além disso, a teoria substantiva corrobora a possibilidade de influência mútua entre o líder e seus seguidores, principalmente durante a construção de significado para a crise.
Teorias sobre liderança	Teoria da Liderança Carismática	Weber (1947); House (1976); Bryman (1992)	Refuta a abordagem (posição divergente)	A teoria substantiva não considera o carisma do líder como uma condição causal ou interveniente para o exercício da liderança em momentos de crise de distribuição de energia elétrica.
Teorias sobre liderança	Teoria da Liderança Transformacional	Bass (1990); Bass e Riggio (2006)	Corroborar a abordagem (posição convergente)	A teoria substantiva defende a existência de estimulação intelectual, já que os líderes estimulam ao máximo a manifestação de sugestões de rotinas para resposta à crise, estimulando intelectualmente os liderados para que eles colaborem no processo de compreensão da crise e na elaboração de respostas. Além disso, a teoria substantiva demonstra que os líderes tendem a permanecer próximos de seus liderados durante a fase de resposta à crise, individualizando as suas reflexões e necessidades.
Teorias sobre liderança	Abordagem dos Times	Zaccaro et al. (2001); Hill (2007)	Corroborar a abordagem (posição convergente)	A resposta às crises de distribuição de energia elétrica é coordenada por grupos especificamente selecionados, de acordo com a experiência dos indivíduos. Os processos cognitivos são explorados ao máximo para que haja compartilhamento da compreensão da crise entre líderes e liderados. Os processos motivacionais resultam deste compartilhamento de compreensão a respeito da crise. Os processos afetivos decorrem do forte elo de ligação emocional que une os envolvidos na resposta à crise. E os processos de coordenação têm relação com a tentativa dos líderes para coordenar a construção de significado sobre a crise, dentro e fora da organização.

Grupo Teórico	Abordagem	Principais Autores	Posição da Teoria Substantiva	Pontos de convergência ou divergência
Teorias sobre liderança	Liderança Distribuída	Gronn (2000); Day et al. (2004)	Corroborar a abordagem (posição convergente)	a prática da liderança em momentos de resposta a uma crise pode ser considerada como um fenômeno compartilhado, no qual mais de uma pessoa exerce a liderança, dependendo do contexto da crise, das restrições que se tornam aparentes e do conhecimento técnico necessário.
Teorias sobre liderança	Liderança como mobilização do grupo para o trabalho adaptativo	Heifetz (1994)	Refuta a abordagem (posição divergente)	Os dados revelaram que as crises decorrentes da queda de fornecimento de energia retratam problemas puramente técnicos, cujos valores existentes na organização são suficientes para mobilizar as pessoas e promover a resposta à crise, desde que o processo de compreensão da crise seja compartilhado.
Abordagens de liderança em momentos de crise	Liderança carismática durante as crises organizacionais	Pillai (1996); Pillai e Meindl (1998); Halverson et al. (2004)	Refuta a abordagem (posição divergente)	Não emergiu dos dados nenhuma evidência de que a ocorrência de crises é um evento motivador para a prática da liderança carismática nas organizações. Pelo contrário, a teoria substantiva identificou a capacidade de aprendizagem organizacional, a condução de processos de comunicação e a presença física dos líderes como as condições causais que acarretam o processo de liderança em momentos de crise.
Abordagens de liderança em momentos de crise	Liderança como um processo político em momentos de crise	Boin et al. (2005)	Corroborar a abordagem (posição convergente)	A condução de processos de criação de sentido e de construção de significado a respeito da crise resume a categoria central do estudo, que emergiu dos dados, e integra todos os outros elementos da teoria. Portanto, os dados oferecem indícios empíricos que descrevem a abordagem da liderança como um processo político em momentos de crise
Abordagens de liderança em momentos de crise	Liderança em contextos extremos	Hannah et al. (2009)	Não corroborar, nem refuta as abordagens (posição neutra)	As crises avaliadas para a elaboração da teoria substantiva não configuravam a existência de contextos extremos, uma vez que não ofereciam consequências físicas, psicológicas ou materiais de magnitudes intoleráveis para a organização e para os agentes envolvidos na resposta à crise. Desta forma, a teoria substantiva não leva em consideração o modelo teórico desenvolvido por Hannah et al. (2009) para possibilitar a condução de pesquisas sobre liderança em contextos extremos.

Fonte: Pesquisas do autor.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Desenvolver processos eficientes de liderança é um desafio para qualquer empresa. Mobilizar as pessoas em busca dos objetivos institucionais não é tarefa simples e necessita de atenção especial dos gestores e dirigentes empresariais, principalmente em um período de fortes mudanças no contexto empresarial e na configuração da sociedade, como tem acontecido nas duas primeiras décadas do século XXI. Um novo contexto corporativo caracteriza este início de século, influenciado pela expansão dos mercados, pela configuração da sociedade em forma de redes, por diversos avanços tecnológicos e pela emergência do conhecimento como uma importante fonte de riqueza (CASTELLS, 2000; NONAKA e TAKEUCHI, 1995).

Este contexto dinâmico e turbulento apresentou novos riscos para o sucesso e a continuidade da atividade corporativa, colocando em evidência a capacidade que as organizações possuem para se preparar e responder a crises cada vez mais frequentes e globalizadas (BARTON, 2008). Um tipo de crise recorrente na sociedade atual decorre de falhas de sistemas críticos de infraestrutura. Os sistemas críticos de infraestrutura envolvem o fornecimento de água, energia elétrica, tecnologia da informação, sistemas de transporte logístico, canais de comunicação, entre outros (BOIN e MCCONNELL, 2007). Neste tipo de crise, as empresas responsáveis pela manutenção de sistemas críticos de infraestrutura devem restabelecer os serviços no menor espaço de tempo possível, visto que a interrupção no fornecimento destes serviços interfere o dia-a-dia da população e das empresas afetadas.

Para solucionar estas crises, o exercício da liderança é relevante, pois permite catalisar os processos de aprendizagem necessários à compreensão da crise e possibilita a mobilização dos agentes organizacionais para responder às restrições causadas pela crise. Neste contexto, a interpretação do fenômeno da liderança como uma construção social ganha força e relevância.

Nesse sentido, esta pesquisa buscou compreender, por meio da elaboração de uma teoria substantiva, como ocorrem os processos de liderança durante a fase de resposta em crises causadas pela queda de sistemas de infraestrutura, a partir da percepção dos gestores envolvidos. Por meio de um estudo de caso, optou-se pelo estudo de uma empresa do setor elétrico, que atua na geração, transmissão e distribuição de energia elétrica. Foram selecionadas três situações de crise, envolvendo

a interrupção do fornecimento de energia para mais de 50.000 unidades consumidoras.

A utilização do método da *Grounded Theory* permitiu que os processos de liderança desenvolvidos durante a resposta às crises pudessem ser estudados a partir do significado que os gestores atribuíram à sua participação na gestão da crise. As escolhas metodológicas voltadas para a utilização da *Grounded Theory* forneceram um conjunto de técnicas que permitem atribuir maior credibilidade aos resultados, tornando-os passíveis de escrutínio público e de avaliação pelos leitores. Os resultados e os elementos constitutivos da teoria substantiva emergiram dos dados e o processo de análise, interpretação e construção da teoria substantiva pode sofrer auditorias, a partir dos relatórios extraídos do *Software* ATLAS.ti, que resumem todos os passos de análise utilizados pelo pesquisador.

Este capítulo pretende revisitar as principais contribuições da pesquisa, apresentando seus resultados mais consistentes, demonstrando as contribuições do estudo para a literatura sobre liderança, bem como as implicações do trabalho na prática empresarial e no ensino de liderança e gestão de crises. Além disso, algumas sugestões para pesquisas futuras serão oferecidas, com a intenção de dar continuidade aos estudos sobre a prática da liderança em momentos de crise.

## 8.1 CONTRIBUIÇÕES PARA A LITERATURA

A condução desta pesquisa permitiu o avanço dos estudos sobre liderança organizacional, especialmente no que se refere à prática da liderança em momentos de crise. A realização de um estudo de caso qualitativo, com características descritivas e interpretativas, fortaleceu a interpretação do fenômeno da liderança como uma construção social. Esta é uma contribuição relevante porque muitas pesquisas sobre liderança são conduzidas com viés prescritivo e normativo, baseadas em um posicionamento ontológico funcionalista.

Este trabalho também contribuiu para aproximar as áreas de estudo sobre liderança organizacional e gestão de crises. As conexões entre estas duas áreas de interesse, embora intimamente relacionadas, eram pouco exploradas na literatura. Os estudos sobre liderança na crise eram caracterizados por modelos teóricos, que ainda não haviam sido comprovados empiricamente. Além disso, estes modelos apresentavam características normativas. De fato, a condução de um estudo descritivo sobre o processo de liderança em momentos de crise contribuiu para oferecer elementos empíricos à literatura. Estes elementos empíricos foram importantes, pois permitiram contrapor a Teoria da Liderança

Carismática em momentos de crise, demonstrando que o carisma do líder não emergiu dos dados como uma característica relevante na condução de processos de liderança durante a fase de resposta à crise. Além disso, foi possível corroborar e oferecer comprovação empírica para a abordagem da liderança como um processo político em momentos de crise, demonstrando que os processos de construção de significado e compreensão da crise são essenciais para a prática da liderança.

A elaboração de uma teoria substantiva para descrever e compreender o processo de liderança em momentos de crise causada pela falha de sistemas críticos de infraestrutura, voltada principalmente para o setor elétrico, também oferece uma grande contribuição para a literatura. A apresentação da teoria substantiva colabora para a construção de um referencial teórico específico sobre liderança em momentos de crise, pois permitiu desvelar e melhor compreender a relação entre o exercício da liderança e a gestão de crises no contexto das organizações, a partir de uma postura descritiva e interpretativa, que compreende a liderança como um processo de grupo, construído socialmente.

### **8.1.1 As contribuições da teoria substantiva**

A teoria substantiva desenvolvida nesta pesquisa preenche uma lacuna na literatura sobre liderança organizacional, uma vez que as teorias gerais sobre liderança não conseguem explicar, em todos os seus aspectos relevantes, os processos de liderança conduzidos em momentos de crise organizacional. A adoção de uma postura descritiva, baseada nas interpretações de gestores envolvidos em processos de liderança durante a resolução de crises, permitiu agregar aspectos empíricos relevantes para a literatura sobre liderança em momentos de crise. A seguir, algumas destas contribuições são apresentadas:

- a. Comprovação empírica do processo de liderança em momentos de crise como uma construção social, baseada em processos de construção e distribuição de significado;
- b. Descrição do processo de liderança a partir da compreensão da crise pelos líderes, liderados, integrantes da mídia e demais membros da população;
- c. Elaboração de um diagrama de compreensão da crise, demonstrando quatro possibilidades de compreensão, de acordo com o nível de entendimento da empresa e da sociedade, a respeito das circunstâncias da crise, suas causas, efeitos e alternativas de resposta;

d. Verificação de que o processo de liderança ocorre na presença das seguintes condições causais: capacidade de aprendizagem organizacional, intra e intercrises; existência de processos de comunicação intra e interorganizacional; e presença física dos líderes;

e. Constatação da influência das seguintes variáveis intervenientes no processo de liderança em momentos de crise no setor elétrico: a existência de experiência anterior, o acúmulo de conhecimento técnico e a ocorrência de tentativas de influência política;

f. Comprovação empírica de que a complexidade técnica do setor elétrico faz com que as tentativas de influência política sejam atenuadas, ou seja, quanto maior a importância de conhecimento técnico, menor a ocorrência de tentativas de influência política;

g. Descrição das consequências do processo de liderança por meio da construção de significado a respeito da crise na organização. Ou seja, quando a compreensão dos líderes é disseminada e compartilhada na instituição, ocorre um processo coletivo de motivação, construção de forte espírito de união entre os participantes da resposta à crise e grande envolvimento emocional com a situação. Por outro lado, quando o significado da crise não é compartilhado entre os agentes organizacionais, o resultado é de stress e resistência às atividades de resposta à crise;

h. Descrição das consequências do processo de liderança por meio da disseminação da compreensão dos líderes sobre a crise na sociedade. Em outras palavras, quando os líderes disseminam com sucesso o significado que eles construíram sobre a crise junto à mídia, outras organizações e membros da população, o resultado é de apoio da população. Por outro lado, caso não ocorra compartilhamento de compreensão da crise entre a empresa e a sociedade, o resultado é de crítica e difamação da empresa;

i. Compreensão de que a variação dimensional utilizada para compreender a crise interfere nas práticas de gestão de crises adotadas pela empresa; e

j. Verificação de que as crises com baixa dimensão de compreensão da empresa acarretam rotinas emergentes de resolução de crises. Por outro lado, os casos de crises com



dimensão alta de compreensão da empresa permitem a elaboração de planos deliberados de resposta à crise.

Os dados empíricos levantados durante a pesquisa, e que embasaram a construção da teoria substantiva, permitem a comparação com outras teorias sobre liderança e gestão de crises, em uma postura mais ampla, e sobre liderança em momentos de crise, em particular, permitindo a continuidade do debate teórico sobre liderança, corroborando com a literatura e demonstrando empiricamente algumas considerações, conforme abaixo:

1. O processo de liderança durante a resposta à crise extrapola os limites físicos da organização e deve ser conduzido dentro e fora da empresa, com o intuito de construir um significado da crise coerente com as respostas adotadas pela organização;
2. O processo de liderança é um fenômeno compartilhado e conduzido por mais de uma pessoa, ao mesmo tempo, dependendo do contexto da crise, das restrições que se tornam aparentes e do conhecimento técnico necessário;
3. O poder de especialista representa a fonte de poder mais apropriada para conduzir a resposta às crises causadas pela interrupção no fornecimento de energia elétrica;
4. A mesma empresa pode conciliar processos de gestão de crises baseados em uma postura operacional e político-simbólica, dependendo do tipo de crise a ser respondida;
5. A percepção dos gestores a respeito da crise retrata um papel central na condução de processos de gestão de crises.

Estas considerações, aliadas às implicações conceituais da teoria substantiva sobre a literatura sobre liderança em momentos de crise permite traçar contrapartidas práticas para a gestão de empresas que atuam no setor elétrico, conforme será tratado na próxima seção.

## 8.2 CONTRIBUIÇÕES PARA A GESTÃO DE EMPRESAS DO SETOR ELÉTRICO

Uma das finalidades do desenvolvimento científico é a reversão dos seus resultados para produzir melhorias práticas e concretas no cotidiano empresarial, seja pela evolução tecnológica, seja pela implementação de novas formas de gestão. A teoria desenvolvida nesta pesquisa fornece contribuições específicas para a atividade gerencial das empresas que atuam no setor elétrico. As principais implicações

gerenciais estão descritas nesta seção, sem a pretensão de assumir um caráter prescritivo.

Os dados revelaram que a compreensão da crise e a condução de processos de disseminação de significado a respeito da crise, dentro e fora da empresa, deve ser a principal preocupação gerencial em momentos de crise, devido à relação entre o nível de compreensão dos líderes e dos liderados com a motivação e construção de um espírito de união para solucionar a crise, no interior da organização. E, no que se refere ao ambiente externo, devido à relação entre o nível de compreensão da mídia e da população com o apoio ou a difamação da sociedade em relação às práticas desenvolvidas pela empresa para responder à crise.

No contexto das empresas que atuam no setor elétrico, passíveis de enfrentar crises frequentes causadas pela interrupção do fornecimento de energia, os dirigentes devem atentar para a construção do desenho organizacional e do sistema de gestão que consiga aproveitar ao máximo a capacidade de aprendizagem organizacional e ofereça mecanismos eficientes de comunicação organizacional, não só em momentos de crise, mas no dia-a-dia da organização. De acordo com os resultados desta pesquisa, os processos de liderança em momentos de crise necessitam da condução de processos de comunicação e de aprendizagem organizacional para promover a correta compreensão da crise. Há que se considerar que, para que os processos de comunicação e aprendizagem sejam conduzidos com sucesso em momentos de crise, a estrutura ordinária da empresa possua um ambiente de suporte voltado para a aprendizagem contínua e para a comunicação constante entre os diversos setores da organização.

Uma implicação direta dos resultados desta pesquisa na gestão de empresas que atuam no setor elétrico seria o incentivo à manutenção constante de uma rede de relacionamentos, interna e externa, voltada para a comunicação entre os diversos setores da empresa, e também para a comunicação entre a empresa e outras organizações, principalmente do mesmo ramo de atuação e da mídia. O fato de esta rede de relacionamentos já estar consolidada na cultura da empresa, em épocas “normais”, agiliza os processos de construção de significado em momentos de crise, uma vez que o canal de comunicação já está construído e sedimentado.

Outra consequência para a gestão de empresas do setor elétrico seria a construção de equipes multidisciplinares, treinadas e orientadas para aprender rapidamente as circunstâncias de uma crise, principalmente do ponto de vista técnico e operacional, nos casos em

que a empresa possui baixo nível de compreensão sobre as circunstâncias da crise. Com esta rotina de mobilização já implantada na empresa, a ocorrência de novas crises poderia ser rapidamente analisada por pessoas qualificadas, previamente escolhidas e preparadas para esta responsabilidade. Além disso, os líderes escolhidos para exercer posições de destaque na estrutura da empresa precisam dominar as questões técnicas inerentes ao setor elétrico, uma vez que o acúmulo de conhecimento técnico catalisa o processo de construção de significado sobre crises que a empresa possui baixo nível de compreensão.

Por fim, as empresas envolvidas na distribuição de energia elétrica devem preparar planos contingenciais a respeito das crises que a empresa já possui alto nível de compreensão. As soluções para problemas relacionados com excesso de demanda ou com o fornecimento de energia elétrica em bairros frequentemente atingidos por enchentes e alagamentos já devem estar devidamente documentadas e sedimentadas nas rotinas de gestão da rede elétrica, para que as crises sejam solucionadas com rapidez e propriedade.

### 8.3 CONTRIBUIÇÕES PARA O ENSINO DE LIDERANÇA E GESTÃO DE CRISES

A condução de pesquisas como esta faz refletir sobre o que vem sendo ensinado a respeito de liderança organizacional e gestão de crises, em nível de graduação e pós-graduação. Antes de serem replicadas de forma viral nas salas de aula, as teorias gerais sobre liderança e gestão de crises devem ser questionadas quanto à sua confiabilidade e capacidade explicativa diante de contextos específicos, como no caso de crises decorrentes de quedas de sistemas críticos de infraestrutura. Para que o processo de questionamento das teorias gerais seja conduzido de maneira eficiente, é necessário o entendimento das correntes teóricas existentes sobre o tema e a análise de casos e evidências na área substantiva de interesse, contrastando a realidade do contexto específico utilizado com as correntes teóricas relacionadas.

Esta pesquisa permite uma reflexão acerca do que vem sendo ensinado sobre liderança e gestão de crises, de acordo com os critérios apresentados anteriormente. Por meio da realização de uma análise crítica da literatura sobre liderança e gestão de crises, e após a condução de um estudo de caso específico sobre crises causadas pela queda de sistemas críticos de infraestrutura, este trabalho apresenta as seguintes contribuições para o ensino de liderança e gestão de crises:

- a. A descrição e a análise de um caso em uma empresa típica do setor elétrico;

- b. A revisão e a crítica das principais correntes teóricas sobre liderança, gestão de crises e liderança em momentos de crise, que se mostraram insuficientes para explicar completamente o fenômeno da liderança em momentos de crise, conforme descrito ao longo deste trabalho;
- c. Apresentação de elementos importantes para a condução de processos de liderança em momentos de crise causada pela queda de sistemas críticos de infraestrutura, de acordo com as percepções das pessoas envolvidas na resposta às crises.

Estas contribuições permitem a elaboração de programas de ensino e treinamento voltados especificamente para os gestores que atuam, ou virão a atuar, no setor elétrico, de forma que os aspectos relevantes para a gestão destas empresas, que não são contemplados pelas teorias gerais sobre liderança e gestão de crises, sejam apropriadamente considerados e debatidos.

Ademais, este trabalho permite aos leitores o desenvolvimento de um espírito crítico e questionador em relação às grandes teorias sobre liderança e gestão de crises, demonstrando que muitas delas foram elaboradas com um viés normativo e prescritivo e que, com esta característica, não conseguem solucionar todos os problemas e realidades específicas que ocorrem na prática empresarial.

#### 8.4 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Este trabalho não tem a pretensão de encerrar o debate sobre liderança em momentos de crise. Pelo contrário, uma teoria substantiva deve ser flexível e estar pronta para receber novas contribuições, trazidas pela identificação e análise de variações dimensionais que ainda não foram consideradas. Este processo de aprimoramento aumenta o poder explicativo da teoria.

Embora esta pesquisa esteja voltada para o estudo de processos de liderança em situações de crise causadas pela queda de sistemas críticos de infraestrutura, apenas a realidade do setor elétrico foi considerada. Desta forma, sugere-se que a hipótese e as proposições aqui construídas sejam testadas em empresas que atuam em outros sistemas críticos de infraestrutura, a exemplo de empresas de telecomunicações ou de abastecimento de água. Desta forma, poderá ser construída uma teoria voltada para todos os sistemas críticos de infraestrutura.

Sugere-se, também, que essa teoria substantiva possa ser expandida para outras indústrias e áreas de atuação. O contexto empresarial do século XXI deixa as empresas mais vulneráveis para a ocorrência de crises e o aprimoramento das práticas de liderança e gestão de crises somente será alcançado a partir do desenvolvimento científico sobre o tema. Para tanto, torna-se relevante a condução de outras pesquisas sobre processos de liderança em momentos de crise, para que os resultados desta pesquisa sejam confrontados e avaliados a partir de contribuições trazidas por métodos diferentes da *Grounded Theory*, como por exemplo, a utilização de métodos etnográficos ou de pesquisa-ação.

Finalmente, pretende-se demonstrar a importância da condução de estudos voltados para a compreensão dos processos de liderança em momentos de crise. Espera-se que este trabalho contribua para o desenvolvimento deste tema, inclusive por meio da criação de linhas de pesquisa em programas de pós-graduação, voltadas para o estudo das circunstâncias existentes em momentos de resposta a uma crise.

## 9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

T HART, P.; BOIN, A. Between crisis and normalcy: the long shadow of post-crisis politics. In: ROSENTHAL, U.; BOIN, A.; COMFORT, L. K. **Managing Crises: Threats, Dilemmas, Opportunities**. Springfield: Charles C. Thomas, 2001.

ACQUIER, A.; GANG, S.; SZPIRGLAS, M. From Stakeholder to Stakeholder Management in Crisis Episodes: A Case Study in a Public Transportation Company. **Journal of Contingencies and Crisis Management**, v. 16 (2), p. 101-114, 2008.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. **Organizational Learning**. Reading: Addison-Wesley, 1996.

BANDEIRA-DE-MELLO, R. Softwares em pesquisa qualitativa. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; DA SILVA, A. B. **Pesquisa Qualitative em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

\_\_\_\_\_. **Uma teoria substantiva da adaptação estratégica a ambientes turbulentos e com forte influência governamental: o caso das pequenas construtoras de edificações**. Tese de Doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

BANDEIRA-DE-MELLO, R.; CUNHA, C. J. C. D. A. Grounded Theory. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; DA SILVA, A. B. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

BARTON, L. **Crisis leadership now : a real-world guide to preparing for threats, disaster, sabotage, and scandal**. New York: McGraw-Hill, 2008.

BASS, B. M. **Bass & Stogdill's handbook of leadership: theory, research and managerial application**. New York: The Free Press, 1990.

\_\_\_\_\_. **Leadership, psychology, and organizational behavior**. New York: Harper, 1960.

BASS, B. M.; RIGGIO, R. E. **Transformational leadership**. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 2006.

BAZERMAN, M. H.; WATKINS, M. **Predictable surprises : the disasters you should have seen coming, and how to prevent them.** Boston: Harvard Business School Press, 2004.

BENNIS, W. G.; NANUS, B. **Leaders : the strategies for taking charge.** New York: Harper & Row, 1985.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **The social construction of reality; a treatise in the sociology of knowledge.** Garden City, N.Y.,: Doubleday, 1966.

BILLINGS, R. S.; MILBURN, T. W.; SCHAALMAN, M. L. A Model of Crisis Perception: a Theoretical and Empirical Analysis. **Administrative Science Quarterly**, v. 25 p. 300-316, 1980.

BIRKLAND, T. A. Disasters, lessons learned, and fantasy documents. **Journal of Contingencies and Crisis Management**, v. 17 (3), p. 146-156, 2009.

BLAKE, R. R.; MOUTON, J. S. **The managerial grid.** Houston: Gulf Publishing Company, 1964.

BLIGH, M. C.; KOHLES, J. C.; MEINDL, J. R. Charisma under crisis: presidential leadership, rhetoric, and media responses before and after the September 11th terrorist attacks. **The Leadership Quarterly**, v. 15 p. 211-239, 2004.

BOAL, K. B.; BRYSON, J. M. Charismatic leadership: a phenomenological and structural approach. In: HUNT, J. G.; BALIGA, B. R.; DACHLER, H. P.; SCHRIESHEIM, C. A. **Emerging leadership vistas.** Lexington: Lexington, 1988.

BOIN, A. Lessons from crisis research. **International Studies Review**, v. 6 p. 165-194, 2004.

\_\_\_\_\_. The new world of crises and crisis management: Implications for policymaking and research. **Review of Policy Research**, v. 26 (4), p. 367-377, 2009.

BOIN, A.; 'T HART, P. Public leadership in times of crisis: Mission impossible? **Public Administration Review**, v. 63 (5), p. 544-553, 2003.

BOIN, A.; 'T HART, P.; MCCONNELL, A. Crisis exploitation: Political and policy impacts of framing contests. **Journal of European Public Policy**, v. 16 (1), p. 81-106, 2009.

BOIN, A.; 'T HART, P.; STERN, E.; SUNDELIUS, B. **The politics of crisis management : public leadership under pressure**. Cambridge, UK ; New York: Cambridge University Press, 2005.

BOIN, A.; LAGADEC, P.; MICHEL-KERJAN, E.; OVERDIJK, W. Critical infrastructures under threat: Learning from the Anthrax scare. **Journal of Contingencies and Crisis Management**, v. 11 (3), p. 99-104, 2003.

BOIN, A.; MCCONNELL, A. Preparing for critical infrastructure breakdowns: The limits of crisis management and the need for resilience. **Journal of Contingencies and Crisis Management**, v. 15 (1), p. 50-59, 2007.

BOIN, A.; MCCONNELL, A.; 'T HART, P. **Governing after crisis : the politics of investigation, accountability and learning**. Cambridge ; New York: Cambridge University Press, 2008.

BOIN, A.; SMITH, D. Terrorism and critical infrastructures: Implications for public-private crisis management. **Public Money and Management**, v. 26 (5), p. 295-304, 2006.

BOVENS, M.; 'T HART, P. **Understanding Policy Fiascoes**. New Brunswick: Transactional Publishers, 1996.

BRASIL. **Atlas de Energia Elétrica do Brasil**. Brasília: Agência Nacional de Energia Elétrica, 2002.

\_\_\_\_\_. **Boletim de Monitoramento do Sistema Elétrico relativo ao mês de fevereiro de 2012**. Brasília: Ministério de Minas e Energia, 2012.

\_\_\_\_\_. **Decreto 24.643, de 10 de julho de 1934. Decreta o Código de Águas**. Rio de Janeiro: 1934.

\_\_\_\_\_. **Lei 1.474, de 26 de novembro de 1951. Modifica a legislação do imposto sobre a renda**. Rio de Janeiro: 1951.

\_\_\_\_\_. **Lei 1.628, de 20 de junho de 1952. Cria o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e dá outras providências**. Rio de Janeiro: 1952.

\_\_\_\_\_. **Lei 9.427, de 26 de dezembro de 1996. Institui a Agência Nacional de Energia Elétrica - ANEEL, disciplina o regime das concessões de serviços públicos de energia elétrica e dá outras providências**. Brasília: 1996.



\_\_\_\_\_. **Lei 9.648, de 27 de maio de 1998. Autoriza o Poder Executivo a promover a reestruturação da Centrais Elétricas Brasileiras - ELETROBRÁS e de suas subsidiárias e dá outras providências.** Brasília: 1998.

\_\_\_\_\_. **Lei 10.848, de 15 de março de 2004. Dispõe sobre a comercialização de energia elétrica.** Brasília: 2004.

\_\_\_\_\_. **Resolução 24, de 27 de janeiro de 2000. Estabelece as disposições relativas à continuidade da distribuição de energia elétrica às unidades consumidoras.** Brasília: Agência Nacional de Energia Elétrica, 2000.

BRILMAN, J. **Gestion de crise et redressement d'entreprises.** Paris: Editions Hommes et techniques, 1985.

BRYMAN, A. **Charisma and Leadership in organizations.** London: SAGE Publications, 1992.

\_\_\_\_\_. Leadership in Organizations. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook of Organization Studies.** Thousand Oaks: SAGE Publications, 1996.

BURNS, J. M. **Leadership.** New York: Harper & Row, 1978.

\_\_\_\_\_. **Transforming leadership : a new pursuit of happiness.** New York: Atlantic Monthly Press, 2003.

BURR, V. **Social constructionism.** London ; New York: Routledge, 2003.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organisational analysis : elements of the sociology of corporate life.** London: Heinemann, 1979.

CASTELLS, M. **A Sociedade em Rede.** São Paulo: Editora Paz e Terra, 2000.

CELESC. **Casos de calamidade pública na CELESC.** Florianópolis, 2009.

\_\_\_\_\_. **Empresas do grupo CELESC.** Centrais Elétricas de Santa Catarina, 2012. Disponível em <http://novoportalecelesc.com.br/portal/index.php/celesc-holding/empresas-do-grupo>, acesso em 11/05/2012.

\_\_\_\_\_. **Histórico da empresa.** Centrais Elétricas de Santa Catarina, 2012. Disponível em <http://novoportal.celesc.com.br/portal/index.php/celesc-holding/historico-holding>, acesso em 10/05/2012.

\_\_\_\_\_. **Impacto do Furacão Catarina na qualidade de serviço da CELESC.** Florianópolis, 2004.

\_\_\_\_\_. **Manual de procedimentos: atendimento em estado de contingência causado por eventos meteorológicos,** 2007.

\_\_\_\_\_. **Plano de contingência em situação de enchente na Agência Regional de Blumenau,** 2006.

CHILD, J. Organization Structure, Environment and Performance: the Role of Strategic Choice. **Sociology**, v. 6 p. 2-22, 1972.

COMFORT, L. K. **Managing disaster : strategies and policy perspectives.** Durham: Duke University Press, 1988.

CONGER, J. A. Qualitative research as the cornerstone methodology for understanding leadership. **Leadership Quarterly**, v. 9 (1), p. 107-121, 1998.

CONGER, J. A.; KANUNGO, R. N. Charismatic leadership in organizations: perceived behavioral attributes and their measurement. **Journal of Organizational Behavior**, v. 15 p. 439-452, 1994.

DA SILVA, A. B.; NETO, J. R. Perspectivas Multiparadigmáticas nos Estudos Organizacionais. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; DA SILVA, A. B. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos.** São Paulo: Saraiva, 2006.

DANSEREAU, F.; GRAEN, G. B.; HAGA, W. A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 13 p. 46-78, 1975.

DAY, D. V.; GRONN, P. C.; SALAS, E. Leadership capacity in teams. **The Leadership Quarterly**, v. 15 p. 857-880, 2004.

\_\_\_\_\_. Leadership in team-based organizations. **The Leadership Quarterly**, v. 17 p. 211-216, 2006.

DEVERELL, E. Crises as learning triggers: Exploring a conceptual framework of crisis-induced learning. **Journal of Contingencies and Crisis Management**, v. 17 (3), p. 179-188, 2009.

DEVERELL, E.; HANSEN, D. Learning from crises and major accidents: From post-crisis fantasy documents to actual learning in the heat of crisis. **Journal of Contingencies and Crisis Management**, v. 17 (3), p. 143-145, 2009.

DOUGLAS, D. Grounded Theories of management: a methodological review. **Management Research News**, v. 26 (5), p. 44-52, 2003.

ETZIONI, A. **A comparative analysis of complex organizations**. New York: Free Press, 1991.

FERNANDES, M. E. R.; VAZ, S. L. Tendências contemporâneas em estudos sobre liderança: uma análise em artigos publicados no Academy of Management Journal. In: NELSON, R. E.; SANT'ANNA, A. D. S. **Liderança: entre a tradição, a modernidade e a pós-modernidade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

FIEDLER, F. E.; CHEMERS, M. M. **Leadership and effective management**. Glenview, Ill.,: Scott, 1974.

FIEDLER, F. E.; CHEMERS, M. M.; MAHAR, L. **Improving leadership effectiveness : the leader match concept**. New York: Wiley, 1976.

FINK, S. **Crisis management : planning for the inevitable**. New York, NY: American Management Association, 1986.

FRENCH, J. R.; RAVEN, B. H. The bases of social power. In: CARTWRIGHT, D. **Studies of Social Power**. Ann Arbor: Institute for Social Research, 1959.

GARLAND, C. **Understanding trauma : a psychoanalytical approach**. New York: Routledge, 1998.

GASTALDO, M. M. Histórico da regulamentação do setor elétrico brasileiro. **O setor elétrico**, v. 36 p. 36-42, 2009.

GLASER, B. G. **Theoretical Sensitivity**. Mill Valley: Sociological Press, 1978.

GLASER, B. G.; STRAUSS, A. L. **The discovery of grounded theory; strategies for qualitative research**. Chicago,: Aldine Pub. Co., 1967.

GRAEN, G. B.; SCANDURA, T. A. Toward a psychology of dyadic organizing. In: STAW, B.; CUMMINGS, L. L. **Research in Organizational Behavior**. Greenwich: JAI, 1987.

GRINT, K. **The arts of leadership**. Oxford: Oxford University Press, 2001.

\_\_\_\_\_. Problems, problems, problems: The social construction of 'leadership'. **Human Relations**, v. 58 (11), p. 1467-1494, 2005.

GRONN, P. C. Distributed leadership as unit of analysis. **The Leadership Quarterly**, v. 13 p. 423-451, 2002.

\_\_\_\_\_. Distributed Properties: a new architecture for leadership. **Educational Management & Administration**, v. 28 (3), p. 317-338, 2000.

HALE, J. E.; DULEK, R. E.; HALE, D. P. Crisis response communication challenges: Building theory from qualitative data. **Journal of Business Communication**, v. 42 (2), p. 112-134, 2005.

HALE, J. E.; HALE, D. P.; DULEK, R. E. Decision processes during crisis response: An exploratory investigation. **Journal of Managerial Issues**, v. 18 (3), p. 301-320, 2006.

HALVERSON, S. K.; MURPHY, S. E.; RIGGIO, R. E. Charismatic leadership in crisis situations: A laboratory investigation of stress and crisis. **Small Group Research**, v. 35 (5), p. 495-514, 2004.

HAMBLIN, R. L. Leadership and crises. **Sociometry**, v. 21 p. 322-335, 1958.

HANNAH, S. T.; UHL-BIEN, M.; AVOLIO, B. J.; CAVARRETTA, F. L. A framework for examining leadership in extreme contexts. **Leadership Quarterly**, v. 20 (6), p. 897-919, 2009.

HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS. **Leading through a crisis**. Boston: Harvard Business Press, 2009.

HEIFETZ, R. A. **Leadership without easy answers**. Cambridge, Mass.: Belknap Press of Harvard University Press, 1994.

HEIFETZ, R. A.; LINSKY, M. **Leadership on the line : staying alive through the dangers of leading**. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 2002.

HELSLOOT, I.; BEERENS, R. Citizens' response to a large electrical power outage in the Netherlands in 2007. **Journal of Contingencies and Crisis Management**, v. 17 (1), p. 64-68, 2009.

HERMANN, C. F. Some Consequences of Crisis Which Limit the Viability of Organizations. **Administrative Science Quarterly**, v. 8 (1), p. 61-82, 1963.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Management of organizational behavior : utilizing human resources**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1988.

HILL, S. E. K. Team Leadership. In: NORTHOUSE, P. G. **Leadership: theory and practice**. London: SAGE Publications, 2007.

HOCHSTETLER, R. L. **A reforma do setor elétrico no Brasil: as perspectivas de introdução de competição no segmento de geração**. Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

HOUSE, R. J. A 1976 theory of charismatic leadership. In: HUNT, J. G.; LARSON, L. L. **Leadership: the cutting edge**. Carbondale: Southern Illinois University Press, 1976.

HOUSE, R. J.; HOWELL, J. M.; SHAMIR, B.; SMITH, B.; SPANGLER, W. D. **Charismatic leadership: a 1990 theory and four empirical tests**. Working Paper, The Wharton School of Management, University of Pennsylvania: 1991.

HOWELL, J. M.; AVOLIO, B. J. The ethics of charismatic leadership: submission or liberation. **Academy of Management Executive**, v. 6 p. 43-54, 1993.

HUNT, J. G. **Leadership: a new synthesis**. Newbury Park: SAGE Publications, 1991.

ILGEN, D. R.; HOLLENBECK, J. R.; JOHNSON, M.; JUNDT, D. Teams in organizations: from input-process-output models to IMOI models. **Annual Review of Psychology**, v. 56 p. 517-543, 2005.

ILGEN, D. R.; MAJOR, D. A.; HOLLENBECK, J. R.; SEGO, D. J. Team research in the 1990s. In: CHEMERS, M. M.; AYMAN, R. **Leadership theory and research: perspectives and directions**. San Diego: Academic Press, 1993.

JUDGE, T. A.; BONO, J. E.; ILIES, R.; GERHARDT, M. W. Personality and leadership: a qualitative and quantitative review. **Journal of Applied Psychology**, v. 87 (4), p. 765-780, 2002.

KATZ, R. L. Skills of an effective administrator. **Harvard Business Review**, v. 33 (1), p. 33-42, 1955.

KERLIN, R. **Breaking the silence: toward a theory of women's doctoral persistence.** Tese de Doutorado, Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 1997.

KIRKPATRICK, S. A.; LOCKE, E. A. Leadership: do trait matters? **The executive**, v. 5 p. 48-60, 1991.

KLASSEN, T. P.; JADAD, A. R.; MOHER, D. Guides for Reading and Interpreting Systematic Reviews. **Archives of Pediatrics & Adolescent Medicine**, v. 152 p. 700-704, 1998.

KOTTER, J. P. **A force for change : how leadership differs from management.** New York

London: Free Press ;

Collier Macmillan, 1990.

KOVOOR-MISRA, F.; ZAMMUTO, R. F.; MITROFF, I. I. Crisis Preparation in Organizations: Prescription Vs. Reality. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 63 p. 43-62, 2000.

LA PORTE, T. R. High Reliability Organizations: Unlikely, Demanding and At Risk. **Journal of Contingencies and Crisis Management**, v. 4 (2), p. 60-71, 1996.

LA PORTE, T. R.; CONSOLINI, P. Working in Practice but not in Theory: Theoretical Challenges of High Reliability Organizations'. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 1 (1), p. 19-47, 1991.

LAGADEC, P. A new cosmology of risks and crises: Time for a radical shift in paradigm and practice. **Review of Policy Research**, v. 26 (4), p. 473-486, 2009.

LASSWELL, H. D. Style in the Language of Politics. In: LASSWELL, H. D.; LEITES, N. **Language of Politics: Studies in Quantitative Semantics.** New York: George W. Stewart Publisher, 1949.

MAITLIS, S. The social processes of organizational sensemaking. **Academy of Management Journal**, v. 48 (1), p. 21-49, 2005.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education.** San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1998.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis : a sourcebook of new methods.** Beverly Hills: Sage Publications, 1984.

MINTZBERG, H. **Power in and around organizations**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1983.

MITROFF, I. I. **Crisis leadership : planning for the unthinkable**. Hoboken, NJ: Wiley, 2004.

MITROFF, I. I.; ALPASLAN, M. C. Preparing for Evil. **Harvard Business Review**, v. 81 (4), p. 109-115+124, 2003.

MORGAN, G. Paradigms, Metaphors, and Puzzle Solving in Organization Theory. **Administrative Science Quarterly**, v. 25 (4), p. 605-622, 1980.

MORGAN, G.; SMIRCICH, L. The Case for Qualitative Research. **Academy of Management Review**, v. 5 p. 491-500, 1980.

MOYNIHAN, D. P. From intercrisis to intracrisis learning. **Journal of Contingencies and Crisis Management**, v. 17 (3), p. 189-198, 2009.

\_\_\_\_\_. Learning under uncertainty: Networks in crisis management. **Public Administration Review**, v. 68 (2), p. 350-365, 2008.

MUMFORD, M. D.; ZACCARO, S. J.; HARDING, F. D.; JACOBS, T. O.; FLEISHMAN, E. A. Leadership skills for a changing world: solving complex social problems. **Leadership Quarterly**, v. 11 (1), p. 11-35, 2000.

NONAKA, I. O.; TAKEUCHI, H. **The knowledge-creating company : how Japanese companies create the dynamics of innovation**. New York: Oxford University Press, 1995.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership : theory and practice**. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2007.

OECD. **Emerging risks in the 21st century: an agenda for action**. Paris: OECD, 2003.

ONS. **Indicadores de confiabilidade da rede básica: evolução do número de perturbações e do impacto sobre o atendimento às cargas do SIN**. Operador Nacional do Sistema Elétrico, 2011. Disponível em [http://www.ons.org.br/indicadores\\_desempenho/qualidade\\_operacao.aspx](http://www.ons.org.br/indicadores_desempenho/qualidade_operacao.aspx), acesso em 07/05/2012.

\_\_\_\_\_. **O Setor Elétrico**. Operador Nacional do Sistema Elétrico, 2012. Disponível em

[http://www.ons.org.br/institucional/modelo\\_setorial.aspx](http://www.ons.org.br/institucional/modelo_setorial.aspx), acesso em 09/05/2012.

PARKER, G. M. **Team players and teamwork**. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.

PAUCHANT, T. C.; MITROFF, I. I. **Transforming the crisis-prone organization : preventing individual, organizational, and environmental tragedies**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992.

PEARSON, C. M.; CLAIR, J. A. Reframing crisis management. **Academy of Management Review**, v. 23 (1), p. 59-76, 1998.

PEARSON, C. M.; CLAIR, J. A.; MISRA, S. K.; MITROFF, I. I. Managing the unthinkable. **Organizational Dynamics**, v. 26 (2), p. 51-64, 1997.

PEARSON, C. M.; MITROFF, I. I. From crisis-prone to crisis-prepared. **Academy of Management Executive**, v. 7 p. 48-59, 1993.

PEARSON, C. M.; ROUX-DUFORT, C.; CLAIR, J. **International handbook of organizational crisis management**. Los Angeles: Sage Publications, 2007.

PENROSE, J. M. The Role of Perception in Crisis Planning. **Public Relations Review**, v. 26 (2), p. 155-171, 2000.

PERROW, C. **Normal accidents : living with high-risk technologies**. Princeton, N.J.: Princeton University Press, 1999.

\_\_\_\_\_. **Normal accidents : living with high-risk technologies**. New York: Basic Books, 1984.

PFEFFER, J. **Managing with power: Politics and influence in organizations**. Boston: Harvard Business School Press, 1992.

PILLAI, R. Crisis and the emergence of charismatic leadership in groups: An experimental investigation. **Journal of Applied Social Psychology**, v. 26 (6), p. 543-562, 1996.

PILLAI, R.; MEINDL, J. R. Context and charisma: A "Meso" level examination of the relationship of organic structure, collectivism, and crisis to charismatic leadership. **Journal of Management**, v. 24 (5), p. 643-671, 1998.



QUARANTELLI, E. L. Disaster Crisis Management - a Summary of Research Findings. **Journal of Management Studies**, v. 25 (4), p. 373-385, 1988.

QUARANTELLI, E. L.; LAGADEC, P.; BOIN, A. A heuristic approach to future disasters and crises: New, old and in-between types. In: RODRIGUEZ, H.; QUARANTELLI, E. L.; DYNES, R. R. **Handbook of disaster research**. New York: Springer, 2006.

RICKARDS, T.; CLARK, M. **Dilemmas of leadership**. London ; New York: Routledge, 2006.

ROBERTS, K. H.; BEA, R. Must accidents happen? Lessons from high-reliability organizations. **Academy of Management Executive**, v. 15 (3), p. 70-78, 2001.

ROBERTS, N. C.; BRADLEY, R. T. Limits of charisma. In: CONGER, J. A.; KANUNGO, R. N. **Charismatic Leadership: the elusive factor in organizational effectiveness**. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.

RODRÍGUEZ, H. Â.; QUARANTELLI, E. L.; DYNES, R. R. **Handbook of disaster research**. New York: Springer, 2006.

ROE, E. Preventing transboundary crises: The management and regulation of setbacks. **Review of Policy Research**, v. 26 (4), p. 457-471, 2009.

ROE, E.; SCHULMAN, P. R. **High reliability management : operating on the edge**. Stanford, Calif.: Stanford Business Books, an imprint of Stanford University Press, 2008.

ROSENTHAL, U. **Political Order: Rewards, punishments and political stability**. Meppel: Krips Repro, 1978.

ROSENTHAL, U.; BOIN, A.; COMFORT, L. K. **Managing crises : threats, dilemmas, opportunities**. Springfield, Ill.: Charles C Thomas, 2001.

ROSENTHAL, U.; CHARLES, M. T.; 'T HART, P. The World of Crises and Crisis Management. In: ROSENTHAL, U.; CHARLES, M. T.; 'T HART, P. **Coping with Crisis: The Management of Disasters, Riots and Terrorism**. Springfield: Charles C. Thomas, 1989.

ROUX-DUFORT, C. The Devil lies in Details! How Crises build up within organizations. **Journal of Contingencies and Crisis Management**, v. 17 (1), p. 4-11, 2009.

\_\_\_\_\_. A Passion for Imperfections. Revisiting Crisis Management. In: PEARSON, C.; ROUX-DUFORT, C.; CLAIR, J. A. **International Handbook of Organizational Crisis Management**. Thousand Oaks: Sage, 2007.

SCHULMAN, P. Heroes, Organizations and High Reliability. **Journal of Contingencies and Crisis Management**, v. 4 (2), p. 72-82, 1996.

SHERMAN, R. R.; WEBB, R. B. **Qualitative research in education : focus and methods**. London ; New York: Falmer Press, 1988.

SHRIVASTAVA, P. **Bhopal : anatomy of a crisis**. Cambridge, Mass.: Ballinger Pub. Co., 1987.

SHRIVASTAVA, P.; MITROFF, I.; MILLER, D.; MIGLANI, A. Understanding industrial crises. **Journal of Management Studies**, v. 25 (4), p. 285-304, 1988.

SHRIVASTAVA, S.; SONPAR, K.; PAZZAGLIA, F. Normal accident theory versus high reliability theory: A resolution and call for an open systems view of accidents. **Human Relations**, v. 62 (9), p. 1357-1390, 2009.

SILVEIRA DOS SANTOS, R. A. **A liderança em momentos de crise organizacional**. Exame de Qualificação ao Doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

SILVEIRA DOS SANTOS, R. A.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; CUNHA, C. J. C. D. A. The leadership process during an organizational crisis. **Proceedings of the 25th European Group for Organizational Studies' Colloquium**, Barcelona: EGOS, 2009.

SILVEIRA DOS SANTOS, R. A.; CUNHA, C. J. C. D. A.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. The development of Crisis Leadership during Critical Infrastructure Breakdowns: a possible intracrisis learning trigger. **Proceedings of the 26th European Group for Organizational Studies' Colloquium**, Lisboa: EGOS, 2010.

SJÖSTRAND, S.-E.; SANDBERG, J.; TYRSTRUP, M. **Invisible management: The social construction of leadership**. London: Thompson Learning, 2001.

SLAVIN, R. E. Best Evidence Synthesis: an intelligent alternative to meta-analysis. **Journal of Clinical Epidemiology**, v. 48 (1), p. 9-18, 1995.

SMART, C.; VERTINSKY, I. Designs for crisis decision units. **Administrative Science Quarterly**, v. 22 (4), p. 640-657, 1977.

SOMERS, S. Measuring resilience potential: An adaptive strategy for organizational crisis planning. **Journal of Contingencies and Crisis Management**, v. 17 (1), p. 12-23, 2009.

SOMMER, A.; PEARSON, C. M. Antecedents of creative decision making in organizational crisis: A team-based simulation. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 74 (8), p. 1234-1251, 2007.

STAW, B.; SANDELANDS, L.; DUTTON, J. Threat-rigidity effects in organizational behavior: a multi-level analysis. **Administrative Science Quarterly**, v. 26 p. 501-524, 1981.

STEIN, M. The critical period of disasters: Insights from sense-making and psychoanalytic theory. **Human Relations**, v. 57 (10), p. 1243-1261, 2004.

STOGDILL, R. M. **Handbook of leadership: A survey of theory and research**. New York: Free Press, 1974.

STRAUSS, A. L.; CORBIN, J. M. **Basics of qualitative research : techniques and procedures for developing grounded theory**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1998.

\_\_\_\_\_. Grounded Theory Methodology: An Overview. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of Qualitative Research**. Thousand Oaks: Sage, 1994.

TAYLOR, S. J.; BOGDAN, R. **Introduction to qualitative research methods : a guidebook and resource**. New York: Wiley, 1998.

TRICE, H.; BEYER, J. Charisma and its routinization in two social movement organizations. In: STAW, B.; CUMMINGS, L. L. **Research in organizational behavior**. Greenwich: JAI, 1986.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a Pesquisa Qualitativa em Educação**. São Paulo: Editora Atlas, 1987.

TSANG, A. S. L. Military Doctrine in Crisis Management: Three Beverage Contamination Cases. **Business Horizons**, v. 43 (5), p. 65-73, 2000.

TURNER, B. A. Organizational and Interorganizational Development of Disasters. **Administrative Science Quarterly**, v. 21 (3), p. 378-397, 1976.

VOGUS, T. J.; WELBOURNE, T. M. Structuring for high reliability: HR practices and mindful processes in reliability-seeking organizations. **Journal of Organizational Behavior**, v. 24 (SPEC. ISS. NOV.), p. 877-903, 2003.

WACHTENDORF, T. Trans-System Social Ruptures: Exploring Issues of Vulnerability and Resiliency. **Review of Policy Research**, v. 26 (4), p. 379-393, 2009.

WEBER, M. **The theory of social and economic organizations**. New York: The Free Press, 1947.

WEEKS, M. R. Organizing for disaster: Lessons from the military. **Business Horizons**, v. 50 (6), p. 479-489, 2007.

WEICK, K. E. Enacted Sensemaking in Crisis Situations. **Journal of Management Studies**, v. 25 (4), p. 305-317, 1988.

\_\_\_\_\_. **Sensemaking in organizations**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995.

WEICK, K. E.; SUTCLIFFE, K. M. **Managing the unexpected : assuring high performance in an age of complexity**. San Francisco: Jossey-Bass, 2001.

WELLS, K. The strategy of Grounded Theory: possibilities and problems. **Social Work Research**, v. 19 (1), p. 33-37, 1995.

WILLIAMS, D. **Real Leadership: helping people and organizations face their toughest challenges**. Sa Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2005.

WILLIAMS, H. B. Some Functions of Communication in Crisis Behavior. **Human Organization**, v. 16 p. 15-19, 1957.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YUKL, G. A. **Leadership in organizations**. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall, 2006.

YUKL, G. A.; FALBE, C. M. Importance of different power sources in downward and lateral relations. **Journal of Applied Psychology**, v. 76 p. 416-423, 1991.

ZACCARO, S. J.; RITTMAN, A. L.; MARKS, M. A. Team leadership. **Leadership Quarterly**, v. 12 p. 451-483, 2001.

ZALEZNIK, A. Managers and leaders: Are they different? **Harvard Business Review**, v. 55 p. 67-78, 1977.

## APÊNDICE A – HISTÓRICO DA ANÁLISE

### All objects sorted by creation date

HU: Análise de Dados - Tese de Doutorado (Rodrigo Silveira)  
 File: [C:\Documentos Silveira\Doutorado - ...Análise de Dados - Tese de Doutorado (Rodrigo Silveira).hpr6]  
 Edited by: rsilveira  
 Date/Time: 2012-06-17 17:08:46

Editing period : 1438 days  
 First object created: 2008-07-01 00:00:00 (Memo: CO - Impressões Iniciais)  
 Last object created: 2012-06-07 18:31:22 (Quotation: 21:156)

(2008-07-01 00:00:00) Memo: CO - Impressões Iniciais {0-Co-F} - rsilveira  
 (2008-09-10 00:00:00) Primary Doc: P 1: Transcrição da Entrevista A1.txt {85}  
 (2008-10-07 00:00:00) Primary Doc: P 2: Transcrição da EntrevistaB1.txt {116}  
 (2010-05-04 00:00:00) Memo: CO - Objetivos da Tese {0-Co-F} - rsilveira  
 (2010-05-05 00:00:00) Memo: CO - Perguntas de Pesquisa {0-Co-F} - rsilveira  
 (2011-07-21 00:00:00) Memo: CO - Histórico do Projeto {0-Co} - rsilveira  
 (2011-09-14 00:00:00) Primary Doc: P 3: Transcrição da Entrevista C1.txt {96}  
 (2011-10-03 22:00:13) HU: Análise de Dados - Tese de Doutorado (Rodrigo Silveira)  
 (2012-02-16 10:09:10) Quotation: <1:1 a CELESC ficou dividida assim.. (16:19)  
 (2012-02-16 10:09:10) Code: Estrutura formal da CELESC {14-0}~  
 (2012-02-16 10:11:26) Quotation: <1:2 A CELESC é isso aqui. Tem a pr.. (24:26)  
 (2012-02-16 10:15:03) Quotation: >1:3 A parte hierárquica é bem seto.. (39:39)  
 (2012-02-16 11:30:37) Primary Doc: P 4: Estrutura CELESC.pdf {1}  
 (2012-02-16 11:32:01) Quotation: >4:1 (@715-@120)  
 (2012-02-16 11:35:40) Hyper-Link: 1:1 <explains> 4:1  
 (2012-02-16 11:36:11) Network View: Estrutura Holding CELESC (2)  
 (2012-02-16 11:41:44) Primary Doc: P 5: Organograma CELESC Distribuição.pdf {1}  
 (2012-02-16 11:43:05) Quotation: <>5:2 (@1199-@734)  
 (2012-02-16 11:44:39) Network View: Estrutura CELESC Distribuição (3)  
 (2012-02-16 11:46:42) Hyper-Link: 1:2 <explains> 5:2  
 (2012-02-16 11:47:44) Hyper-Link: 1:2 <supports> 1:3  
 (2012-02-16 11:47:55) Hyper-Link: 5:2 <supports> 1:3  
 (2012-02-16 12:58:39) Quotation: 1:4 quando acontece alguma coisa d.. (70:73)  
 (2012-02-16 12:58:39) Code: Resolução de Crises {12-3}~  
 (2012-02-16 13:01:30) Quotation: 1:5 Não ... salve-se quem puder, d.. (83:86)  
 (2012-02-16 13:01:52) Quotation: 1:6 Não ... salve-se quem puder, d.. (83:83)  
 (2012-02-16 13:02:34) Code: Ausência de Plano de Resposta à Crise {21-3}~  
 (2012-02-16 13:03:01) Code: Estratégias Emergentes {25-6}  
 (2012-02-16 13:03:01) Quotation: 1:7 deu problema na ponte, certo? .. (84:86)  
 (2012-02-16 13:06:06) Quotation: 1:8 Não adianta chamar o cara que .. (96:98)  
 (2012-02-16 13:06:06) Code: Importância do Conhecimento Técnico {29-5}~  
 (2012-02-16 13:07:13) Quotation: 1:9 cai na divisão técnica. Porque.. (71:73)  
 (2012-02-16 13:07:58) Quotation: 1:10 E é respeitada a estrutura for.. (95:98)  
 (2012-02-16 13:07:58) Code: Respeito à Estrutura Formal da Empresa {1-0}~  
 (2012-02-16 13:10:08) Quotation: 1:11 chama todo mundo para poder aj.. (100:100)  
 (2012-02-16 13:11:14) Quotation: 1:12 Por exemplo o negócio do furac.. (101:103)  
 (2012-02-16 13:11:14) Code: Furacão Catarina {15-0}  
 (2012-02-16 13:12:47) Quotation: 1:13 Por exemplo o negócio do furac.. (101:102)  
 (2012-02-16 13:12:47) Code: Cooperação entre as Agências Regionais {13-0}  
 (2012-02-16 13:13:18) Code: Pressão Temporal {12-1}~  
 (2012-02-16 13:16:08) Quotation: 1:14 É ... Cai poste, levanta poste.. (112:117)  
 (2012-02-16 13:17:48) Quotation: 1:15 Pesquisador: OK. E existe uma .. (120:128)  
 (2012-02-16 15:15:17) Quotation: 1:16 E existe uma rotina para defin.. (121:127)  
 (2012-02-16 15:16:49) Quotation: 1:17 A empresa possui a rotina norm.. (138:144)

- (2012-02-16 15:16:49) Code: Rotina Normal da Empresa {7-0}  
 (2012-02-16 15:20:25) Quotation: 1:18 No Conselho de Administração e.. (161:162)  
 (2012-02-16 15:20:25) Code: Contrato de Resultados {4-2}~  
 (2012-02-16 15:20:46) Quotation: 1:19 Contrato de Resultados, ele ab.. (162:164)  
 (2012-02-16 15:20:46) Code: Contrato de Gestão {4-1}~  
 (2012-02-16 15:24:19) Quotation: 1:20 E esse aqui (Contrato de Resul.. (164:165)  
 (2012-02-16 15:24:37) Quotation: 1:21 E esse aqui (Contrato de Gestã.. (165:167)  
 (2012-02-16 15:25:17) Quotation: 1:22 A Diretoria define os objetivo.. (183:187)  
 (2012-02-17 15:56:35) Code: Contrato de Concessão {4-1}~  
 (2012-02-17 15:56:35) Quotation: 1:23 Porque a CELESC tem também os .. (187:189)  
 (2012-02-17 16:00:11) Quotation: 1:24 É uma lei de 2002, daí o contr.. (190:194)  
 (2012-02-17 16:03:02) Quotation: 1:25 ANEEL. Ela coloca metas e o ín.. (193:195)  
 (2012-02-17 16:03:14) Quotation: 1:26 Cada regional e cada departame.. (195:197)  
 (2012-02-17 16:05:58) Network View: Contratos de Concessão, Resultados e Gestão (12)  
 (2012-02-17 16:06:45) Code-Link: Contrato de Concessão <is cause of> Contrato de Resultados  
 (2012-02-17 16:06:56) Code-Link: Contrato de Resultados <is cause of> Contrato de Gestão  
 (2012-02-17 16:14:24) Code: Definição de Crise {15-0}~  
 (2012-02-17 16:14:24) Quotation: 1:27 Existe na CELESC hoje uma defi.. (219:226)  
 (2012-02-17 16:16:34) Quotation: 1:28 A gente não tem uma definição .. (234:235)  
 (2012-02-17 16:17:04) Quotation: 1:29 A partir do momento que um dos.. (235:237)  
 (2012-02-17 16:20:02) Code: Desligamento da Rede de Distribuição {2-0}  
 (2012-02-17 16:20:02) Quotation: 1:30 Nós temos um índice que chama .. (237:241)  
 (2012-02-17 16:20:37) Quotation: 1:31 Isso é cheio de fórmula e a AN.. (239:241)  
 (2012-02-17 16:21:21) Quotation: 1:32 Entrevistado: Por exemplo, um .. (248:260)  
 (2012-02-17 16:21:52) Quotation: 1:33 Pesquisador: Este tempo limite.. (254:260)  
 (2012-02-17 16:22:23) Quotation: 1:34 As agências e as regionais man.. (270:273)  
 (2012-02-17 16:24:05) Code: Demanda de Fornecimento de Energia {2-0}  
 (2012-02-17 16:24:05) Quotation: 1:35 a demanda que a CELESC hoje te.. (290:294)  
 (2012-02-17 16:24:36) Code: Excesso de Demanda {3-1}  
 (2012-02-17 16:24:36) Quotation: 1:36 Pega um município no verão, po.. (295:307)  
 (2012-02-17 16:25:05) Code: Tomada de Decisão {25-1}  
 (2012-02-17 16:25:05) Quotation: 1:37 E o que vamos fazer para não d.. (307:311)  
 (2012-02-17 16:26:42) Code: Estratégia para Resolução de Excesso de Demanda {6-0}  
 (2012-02-17 16:27:09) Quotation: 1:38 Camboriu todo ano, todo ano ca.. (322:323)  
 (2012-02-17 16:28:44) Quotation: 1:39 vocês já sabiam que poderia da.. (330:336)  
 (2012-02-17 16:30:06) Quotation: 1:40 Não, não ... quem faz é a área.. (344:350)  
 (2012-02-17 16:30:27) Quotation: 1:41 Como é que eles fazem: eles vã.. (345:350)  
 (2012-02-17 16:32:11) Quotation: 1:42 A gente fornece vai lá ... 4 M.. (358:363)  
 (2012-02-17 16:36:59) Quotation: 1:44 A gente fornece vai lá ... 4 M.. (358:371)  
 (2012-02-17 16:39:06) Quotation: 1:45 é do consumo sobre o fornecime.. (358:363)  
 (2012-02-17 16:39:59) Quotation: 1:46 É computador ... daí ele vê qu.. (379:381)  
 (2012-02-17 16:40:35) Quotation: 1:47 ele vê que está chegando no ba.. (379:380)  
 (2012-02-17 16:41:26) Quotation: 1:48 o problema hoje é o seguinte: .. (381:383)  
 (2012-02-17 16:43:26) Code: Antecipação aos Problemas {26-2}~  
 (2012-02-17 16:43:26) Quotation: 1:49 Af tem que fazer a prevenção, .. (393:394)  
 (2012-02-17 16:44:05) Quotation: 1:50 tem um setor, que é esse aqui .. (403:408)  
 (2012-02-17 16:45:19) Quotation: 1:51 o problema maior é quando acon.. (409:411)  
 (2012-02-17 16:46:47) Code: Apagão de Florianópolis {22-0}  
 (2012-02-17 16:46:47) Quotation: 1:52 Rompeu o cabo que trazia energ.. (427:428)  
 (2012-02-17 16:47:12) Quotation: 1:53 Depois começou toda aquela cor.. (427:429)  
 (2012-02-17 16:47:45) Quotation: 1:54 Outro exemplo: vendaval. (440:440)  
 (2012-02-17 16:48:45) Quotation: 1:55 Por exemplo o negócio do furac.. (101:101)  
 (2012-02-17 17:01:06) Quotation: 1:56 Aqui existe uma característica.. (455:457)  
 (2012-02-17 17:01:52) Quotation: 1:57 Tudo isso aqui é poder (aponta.. (456:457)  
 (2012-02-17 17:01:52) Code: Influência Política {17-1}~  
 (2012-02-17 20:16:04) Quotation: 1:58 Tudo isso aqui é poder (465:465)  
 (2012-02-17 20:22:29) Code: Poder Legítimo {2-0}~  
 (2012-02-17 20:25:27) Quotation: 1:59 por se tratar de uma empresa e.. (455:457)  
 (2012-02-17 20:26:44) Quotation: 1:60 Existe uma reunião do colegiad.. (473:474)  
 (2012-02-17 20:27:01) Code: Comunicação Organizacional {3-2}  
 (2012-02-17 20:27:01) Quotation: 1:61 Existe uma reunião do colegiad.. (473:474)

(2012-02-17 20:27:40) Quotation: 1:62 E-mail, telefone, presencial ... (491:491)  
 (2012-02-17 20:28:34) Quotation: 1:63 isso aqui são brigas de poder... (516:519)  
 (2012-02-17 20:29:10) Quotation: 1:64 Não tem ninguém de graça aqui... (518:519)  
 (2012-02-17 20:29:10) Code: Ausência de Meritocracia {2-0}  
 (2012-02-17 20:29:28) Quotation: 1:65 esse cara que está aqui hoje, .. (522:522)  
 (2012-02-17 20:30:04) Quotation: 1:66 Nada ... Não ... diretor não é.. (538:539)  
 (2012-02-17 20:30:33) Code: Perda de Poder {1-0}  
 (2012-02-17 20:30:33) Quotation: 1:67 Tem um monte que vai, mas depo.. (539:539)  
 (2012-02-17 20:31:15) Quotation: 1:68 quando os caras vêm para cá, e.. (547:549)  
 (2012-02-17 20:31:49) Quotation: 1:69 quando os caras vêm para cá, e.. (547:547)  
 (2012-02-17 20:32:12) Quotation: 1:70 Quem vier para cá (nível super.. (558:558)  
 (2012-02-17 20:33:21) Quotation: 1:71 aqui é mais burocrático (diret.. (584:589)  
 (2012-02-17 21:58:00) Quotation: 1:72 No nível das regionais e das d.. (589:591)  
 (2012-02-17 22:00:25) Quotation: 1:73 E como esse pessoal (Diretoria.. (607:610)  
 (2012-02-17 22:00:39) Quotation: 1:74 Foi a mesma coisa que acontece.. (610:612)  
 (2012-02-17 22:01:16) Quotation: 1:75 E como esse pessoal (Diretoria.. (607:612)  
 (2012-02-17 22:01:39) Quotation: 1:76 Essa necessidade de apoio não .. (609:610)  
 (2012-02-17 22:03:38) Quotation: 1:77 O que acontece é que chega o d.. (621:624)  
 (2012-02-17 22:04:03) Quotation: 1:78 O que acontece é que chega o d.. (621:622)  
 (2012-02-17 22:04:37) Quotation: 1:79 Pesquisador: E este plano de a.. (627:632)  
 (2012-02-17 22:06:15) Code: Geração de Energia {1-0}  
 (2012-02-17 22:06:15) Quotation: 1:80 Produzimos hoje algo em torno .. (679:680)  
 (2012-02-17 22:07:38) Quotation: 1:81 Tem o tal do ONS, Operador Nac.. (683:687)  
 (2012-02-17 22:07:38) Code: Operador Nacional do Sistema (ONS) {1-0}  
 (2012-02-17 22:08:40) Code: Sistema Eletrobras {1-0}  
 (2012-02-17 22:08:40) Quotation: 1:82 Eletrobras e Eletrosul são emp.. (714:716)  
 (2012-02-19 15:38:08) Primary Doc: P 6: IMG\_0888.JPG {8}  
 (2012-02-19 15:40:03) Quotation: 6:1 IMG\_0888.JPG (1412:2114)  
 (2012-02-19 15:40:03) Code: Usina {1-0}~  
 (2012-02-19 15:41:07) Code: Linhas de Transmissão de 138kV {3-0}~  
 (2012-02-19 15:41:07) Quotation: 6:2 IMG\_0888.JPG (952:1298)  
 (2012-02-19 15:42:03) Code: Sub-Estação Elevadora da Usina {1-0}~  
 (2012-02-19 15:42:22) Quotation: 6:3 IMG\_0888.JPG (2200:2592)  
 (2012-02-19 15:42:58) Quotation: 6:4 IMG\_0888.JPG (724:1244)  
 (2012-02-19 15:42:58) Code: Linhas de Transmissão de 230kV {1-0}~  
 (2012-02-19 15:44:05) Quotation: 6:5 IMG\_0888.JPG (702:1289)  
 (2012-02-19 15:44:05) Code: Sub-Estação Distribuidora {1-0}~  
 (2012-02-19 15:44:50) Code: Linhas de Distribuição {5-0}~  
 (2012-02-19 15:44:50) Quotation: 6:6 IMG\_0888.JPG (538:729)  
 (2012-02-19 15:45:05) Quotation: 6:7 IMG\_0888.JPG (1335:1849)  
 (2012-02-19 15:45:16) Quotation: 6:8 IMG\_0888.JPG (428:752)  
 (2012-02-19 15:53:28) Quotation: 2:1 Divisão de Projetos de Constr.. (25:38)  
 (2012-02-19 15:54:35) Quotation: 2:2 É, a geração hoje é uma empres.. (66:67)  
 (2012-02-19 15:56:06) Quotation: 2:3 Primeiro a usina produz. Daí e.. (76:78)  
 (2012-02-19 15:56:06) Code: Fluxo de Produção e Distribuição de Energia {1-0}  
 (2012-02-19 15:58:40) Quotation: 2:4 antes nós tínhamos duas direto.. (123:130)  
 (2012-02-19 15:59:17) Quotation: 2:5 tirando o nome da diretoria e .. (138:139)  
 (2012-02-19 16:00:48) Quotation: 2:6 O nosso problema, e eu sempre .. (160:165)  
 (2012-02-19 16:02:05) Code: Ausência de Planejamento das Rotinas Diárias {1-0}~  
 (2012-02-19 16:02:05) Quotation: 2:7 o nosso problema aqui da divis.. (161:165)  
 (2012-02-19 16:06:01) Quotation: 2:8 Até porque nós não temos conti.. (297:299)  
 (2012-02-19 16:08:00) Code: Estrutura Vertical e Hierárquica {4-0}  
 (2012-02-19 16:08:00) Quotation: 2:9 Aqui também, aqui também, clar.. (336:342)  
 (2012-02-19 16:09:23) Quotation: 2:10 Eles vem perguntar para mim. E.. (361:369)  
 (2012-02-19 16:09:48) Quotation: 2:11 A gente pode falar que segue u.. (367:369)  
 (2012-02-19 16:10:14) Quotation: 2:12 Vai muito da pessoa né ... cad.. (360:369)  
 (2012-02-19 16:10:29) Quotation: 2:13 Se eu chegar ali no balcão e f.. (336:342)  
 (2012-02-19 16:11:37) Quotation: 2:14 é uma empresa que centraliza a.. (397:401)  
 (2012-02-19 16:13:02) Quotation: 2:15 o negócio ali da ponte, o que .. (414:422)  
 (2012-02-19 16:13:44) Quotation: 2:16 Foi feito projeto novo ali na .. (416:417)  
 (2012-02-19 16:15:32) Quotation: 2:17 Então foram quatro pernas: uma.. (458:462)



- (2012-02-19 16:16:03) Quotation: 2:18 Aí teve que ser feito três lin.. (441:472)
- (2012-02-19 16:17:33) Quotation: 2:19 O pessoal da Eletrosul fez a p.. (446:472)
- (2012-02-19 16:17:55) Code: Cooperação de outras empresas {35-0}
- (2012-02-19 16:22:04) Code: Dificuldade Técnica de Resolução {24-1}
- (2012-02-19 16:22:04) Quotation: 2:20 O cabo rompeu, era 1:15h, 1:30.. (481:483)
- (2012-02-19 16:22:31) Quotation: 2:21 Aí, na quarta feira a gente com.. (483:487)
- (2012-02-19 16:23:00) Quotation: 2:22 começamos a chamar o pessoal q.. (485:487)
- (2012-02-19 16:25:24) Quotation: 2:23 sei que foi um cara da Eletros.. (513:519)
- (2012-02-19 16:25:24) Code: Resolução do Apagão de Florianópolis {15-0}
- (2012-02-19 16:25:55) Quotation: 2:24 É aquilo que vamos fazer? É, e.. (519:522)
- (2012-02-19 16:27:14) Quotation: 2:25 Cadê o cabo? Onde é que tem ca.. (519:521)
- (2012-02-19 16:27:14) Code: Logística de Suprimento {55-1}
- (2012-02-19 16:27:34) Quotation: 2:26 começaram a pedir para o pesso.. (486:487)
- (2012-02-19 16:29:29) Quotation: 2:27 Essa quarta-feira eu dormi em .. (531:534)
- (2012-02-19 16:29:29) Code: Presença Física dos Líderes {11-0}
- (2012-02-19 16:29:59) Quotation: 2:28 Eu fui como voluntário tá, nin.. (543:544)
- (2012-02-19 16:29:59) Code: Ação Voluntária {12-1}~
- (2012-02-19 16:32:01) Quotation: 2:29 E essa decisão de convocação f.. (552:554)
- (2012-02-19 16:32:23) Quotation: 2:30 Aqui, o pessoal da manutenção.. (554:556)
- (2012-02-19 16:33:00) Quotation: 2:31 Pesquisador: Entendi ... e aí.. (559:575)
- (2012-02-19 16:33:44) Quotation: 2:32 E chamaram essas pessoas e, al.. (584:590)
- (2012-02-19 16:36:33) Quotation: 2:33 O poste não deu, ele não ... c.. (611:614)
- (2012-02-19 16:37:15) Quotation: 2:34 Muita coisinha foi comprada no.. (623:625)
- (2012-02-19 16:37:59) Quotation: 2:35 Pesquisador: A comunicação era.. (617:623)
- (2012-02-19 16:37:59) Code: Comunicação durante a crise {36-1}
- (2012-02-20 08:22:01) Quotation: 2:36 Foi uma equipe da Agência Flor.. (650:653)
- (2012-02-20 08:22:27) Quotation: 2:37 à medida que ia acabando, nós .. (653:655)
- (2012-02-20 08:22:27) Code: Auxílio Mútuo {1-0}~
- (2012-02-20 08:22:45) Quotation: 2:38 Ou até mesmo o cara descansava.. (654:654)
- (2012-02-20 08:22:45) Code: Cansaço Físico {14-1}~
- (2012-02-20 08:23:54) Quotation: 2:39 o cara da construção da agênci.. (665:669)
- (2012-02-25 19:08:16) Quotation: 2:40 Sim, sim, muita gente terceiri.. (678:678)
- (2012-02-25 19:08:37) Quotation: 2:41 como o negócio era com fio, o .. (678:679)
- (2012-02-25 19:08:50) Quotation: 2:42 Então teve cara que ficou 24 h.. (680:680)
- (2012-02-25 19:09:10) Quotation: 2:43 Uma rede dessas, leva-se meses.. (679:679)
- (2012-02-25 19:09:37) Quotation: 2:44 Uma rede dessas, leva-se meses.. (679:680)
- (2012-02-25 19:09:37) Code: Superação {17-1}
- (2012-02-25 19:10:51) Quotation: 2:45 Sim, sim ... por exemplo, o ch.. (690:696)
- (2012-02-25 19:12:07) Quotation: 2:46 Pesquisador: E foram quatro li.. (699:705)
- (2012-02-25 19:13:11) Quotation: 2:47 Sim ... mais ou menos, meio qu.. (724:731)
- (2012-02-25 19:13:11) Code: Manutenção da hierarquia {9-0}
- (2012-02-25 19:14:41) Code: Descentralização de Tarefas {10-0}~
- (2012-02-25 19:14:41) Quotation: 2:48 Não, lá foi tudo descentraliza.. (744:747)
- (2012-02-25 19:16:50) Quotation: 2:49 Nem tudo tem como analisar se .. (757:761)
- (2012-02-25 19:17:15) Quotation: 2:50 Como fazer o projeto, isso não.. (758:761)
- (2012-02-25 19:18:06) Quotation: 2:51 Acho que a linha de poder segu.. (773:775)
- (2012-02-25 19:19:40) Code: Acompanhamento dos Resultados {7-0}~
- (2012-02-25 19:19:40) Quotation: 2:52 existia uma prévia, por exempl.. (772:798)
- (2012-02-25 19:20:01) Quotation: 2:53 existia uma prévia, por exempl.. (792:794)
- (2012-02-25 19:20:38) Quotation: 2:54 Depois, como fazer a linha, co.. (759:765)
- (2012-02-25 19:21:19) Code: Aprendizagem Intra-Crise {12-6}~
- (2012-02-25 19:21:19) Quotation: 2:55 Pesquisador: Você acha que foi.. (801:807)
- (2012-02-25 19:21:39) Quotation: 2:56 Sim, claro, total ... ninguém .. (806:807)
- (2012-02-25 19:22:30) Code: Ausência de Registros {7-2}~
- (2012-02-25 19:22:30) Quotation: 2:57 A gente vê que ninguém quer fa.. (825:830)
- (2012-02-25 19:24:37) Quotation: 2:58 Eu nunca vi falar do apagão aq.. (834:835)
- (2012-02-25 19:25:15) Quotation: 2:59 É o que eu sempre falei para v.. (839:845)
- (2012-02-25 19:28:47) Quotation: 2:60 Ahhhh, esse poste não dá ... a.. (862:865)
- (2012-02-25 19:29:37) Code: Centralização de Decisão {13-1}~
- (2012-02-25 19:29:37) Quotation: 2:61 A parte gerencial da crise, fo.. (869:883)
- (2012-02-25 19:29:56) Quotation: 2:62 Pesquisador: E a parte operaci.. (886:891)

- (2012-02-25 19:31:22) Quotation: 2:63 Não, porque era tanta gente, t.. (902:904)
- (2012-02-25 22:01:36) Quotation: 2:64 e se parasse alguém, a gente p.. (913:918)
- (2012-02-25 22:03:01) Quotation: 2:65 Sim, o tempo todo ... quando a.. (927:933)
- (2012-02-25 22:03:58) Quotation: 2:66 Por que é que a sua estrutura .. (929:933)
- (2012-02-25 22:06:20) Quotation: 2:67 Pesquisador: Então vocês estav.. (936:942)
- (2012-02-25 22:08:21) Quotation: 2:68 Ah, por exemplo, tinha que pas.. (958:972)
- (2012-02-25 22:08:21) Code: Dificuldades e Imprevistos {22-0}
- (2012-02-25 22:09:12) Code: Delegação de Tarefas {1-0}
- (2012-02-25 22:09:12) Quotation: 2:69 Ia chegando e ia delegando ..... (981:982)
- (2012-02-25 22:09:48) Quotation: 2:70 Foi na hora que os celulares c.. (993:998)
- (2012-02-25 22:10:01) Quotation: 2:71 Ia né ... era perto ... ó, o c.. (1006:1006)
- (2012-02-25 22:10:36) Quotation: 2:72 Foi complicado ... a gente tin.. (1024:1025)
- (2012-02-25 22:11:09) Quotation: 2:73 ele estava ali mais para acomp.. (763:765)
- (2012-02-25 22:11:58) Quotation: 2:74 Então, o que que aconteceu, um.. (1043:1048)
- (2012-02-25 22:12:38) Quotation: 2:75 Porque não dava, a gente não t.. (1048:1050)
- (2012-02-25 22:13:20) Code: Pressão Social {12-3}
- (2012-02-25 22:13:20) Quotation: 2:76 Então isso foi uma grande pres.. (1050:1055)
- (2012-02-25 22:21:56) Quotation: 2:77 aí falava que cada madrugada s.. (1050:1051)
- (2012-02-25 22:21:56) Code: Problema de Segurança Pública {4-0}
- (2012-02-25 22:22:47) Code: Acompanhamento da mídia {1-0}~
- (2012-02-25 22:22:47) Quotation: 2:78 A mídia também ... direto. Voc.. (1064:1066)
- (2012-02-25 22:23:15) Code: Relacionamento com a Mídia {23-1}
- (2012-02-25 22:23:15) Quotation: 2:79 Não ... só o Sitônio falava, s.. (1075:1077)
- (2012-02-25 22:23:47) Quotation: 2:80 Era meio dia, três da tarde .... (1093:1095)
- (2012-02-25 22:23:47) Code: Comunicação com a População {19-4}
- (2012-02-25 22:24:14) Quotation: 2:81 É ... aí a própria mídia que p.. (1099:1100)
- (2012-02-25 22:24:55) Quotation: 2:82 Sim ... técnica ... para suport.. (1109:1112)
- (2012-02-25 22:25:35) Quotation: 2:83 para suportar uma estrutura, t.. (1109:1112)
- (2012-02-25 22:25:58) Quotation: 2:84 Também, o cansaço depois, ning.. (1120:1122)
- (2012-02-25 22:26:46) Quotation: 2:85 Não, nenhum acidente. Assim, n.. (1130:1136)
- (2012-02-25 22:26:46) Code: Segurança do Trabalho {8-0}
- (2012-02-25 22:29:22) Quotation: 2:86 Era grande, era muito grande. .. (1144:1145)
- (2012-02-25 22:29:22) Code: Motivação {34-4}
- (2012-02-25 22:29:54) Quotation: 2:87 Pesquisador: Por que você acha.. (1148:1159)
- (2012-02-25 22:30:10) Quotation: 2:88 Claro que a gente teve que arr.. (1156:1157)
- (2012-02-26 08:24:09) Quotation: 2:89 O que eu vi acontecer, que tin.. (1167:1170)
- (2012-02-26 08:25:52) Quotation: 2:90 Claro ... todo mundo estressad.. (1212:1213)
- (2012-02-26 08:25:52) Code: Stress {6-0}
- (2012-02-26 08:27:04) Quotation: 2:91 Não, não teve que afastar ning.. (1229:1242)
- (2012-02-26 08:27:37) Quotation: 2:92 Ah, sim, isso tinha muito lá ... (1252:1255)
- (2012-02-26 08:28:05) Quotation: 2:93 Eu acho que o maior aprendizad.. (1263:1265)
- (2012-02-26 08:28:05) Code: Aprendizagem Inter-Crises {41-1}~
- (2012-02-26 08:29:02) Quotation: 2:94 Não, mas tem a ver com isso ta.. (1292:1295)
- (2012-02-26 08:29:02) Code: Construção de Alternativas {26-3}
- (2012-02-26 08:30:06) Quotation: 2:95 Foi usado uns três meses. Porq.. (1315:1320)
- (2012-02-26 08:30:36) Quotation: 2:96 Porque teve que substituir aqu.. (1315:1318)
- (2012-02-26 08:32:04) Quotation: 2:97 É isso mesmo, por exemplo, ess.. (1337:1345)
- (2012-02-26 08:32:04) Code: Diferença Cultural entre as Empresas envolvidas {7-0}
- (2012-02-26 08:32:25) Quotation: 2:98 O cara da COPEL fala libera lá.. (1347:1349)
- (2012-02-26 08:32:55) Quotation: 2:99 Claro que no nosso almoxarifad.. (1345:1346)
- (2012-02-26 08:33:38) Quotation: 2:100 Não ... poste veio nosso, isol.. (1366:1371)
- (2012-02-26 08:34:05) Quotation: 2:101 poste veio nosso, isolador nós.. (1366:1368)
- (2012-02-26 08:34:47) Quotation: 2:102 Claro, definiu ali na hora ..... (1388:1390)
- (2012-02-26 08:35:25) Quotation: 2:103 Pesquisador: E depois, fizeram.. (1393:1400)
- (2012-02-26 08:35:43) Code: Plano de Contingência {10-0}~
- (2012-02-26 08:35:43) Quotation: 2:104 Plano de Contingência ... que .. (1398:1399)
- (2012-02-26 08:36:36) Quotation: 2:105 Sim, sim, sim ... é assim, iss.. (1418:1423)
- (2012-02-26 08:37:27) Quotation: 2:106 Não vejo muita mudança não ..... (1440:1442)
- (2012-02-26 08:37:51) Quotation: 2:107 Esse pessoal que está aqui, po.. (1441:1444)
- (2012-02-26 08:38:22) Code: Perda de Conhecimento Tácito {4-0}
- (2012-02-26 08:38:22) Quotation: 2:108 ... hoje muita gente mudou. Es.. (1441:1444)

- (2012-02-26 08:39:21) Quotation: 2:109 Não, no meu ponto de vista, não.. (1459:1469)
- (2012-02-26 08:40:07) Quotation: 2:110 O diretor ... é, o diretor rod.. (1478:1484)
- (2012-02-26 08:46:31) Memo: MA - Análises Preliminares - (Entrevistas 1 e 2) {0-Me} - rsilveira
- (2012-02-26 09:21:00) Memo: MA - Geração e Distribuição de Energia {0-Me} - rsilveira
- (2012-03-03 19:09:43) Quotation: 3:1 Na realidade eu coordenava tod.. (11:11)
- (2012-03-03 19:11:06) Quotation: 3:2 quem está junto com o cliente .. (11:11)
- (2012-03-03 19:13:11) Quotation: 3:3 quando eu assumi seis meses de.. (11:11)
- (2012-03-03 19:13:38) Quotation: 3:4 eu sou ate uma pessoa, às vezes.. (11:11)
- (2012-03-03 19:17:09) Quotation: 3:5 naquele dia eu tinha vindo de .. (15:15)
- (2012-03-03 19:18:22) Quotation: 3:6 Não deu 10 minutos, tocou o te.. (15:15)
- (2012-03-03 19:20:32) Quotation: 3:7 eu só queria pedir para o Sr. .. (15:15)
- (2012-03-03 19:20:56) Quotation: 3:8 eu só queria pedir para o Sr. .. (15:15)
- (2012-03-03 19:22:03) Quotation: 3:9 O problema aconteceu tipo 1 ho.. (19:19)
- (2012-03-03 19:22:45) Quotation: 3:10 nós levamos ainda muito tempo .. (23:23)
- (2012-03-03 19:23:27) Quotation: 3:11 Não, até porque você, quando v.. (27:27)
- (2012-03-03 19:24:05) Code: Ineditismo da Situação {22-1}~
- (2012-03-03 19:24:32) Quotation: 3:12 Não o maior problema foi logís.. (31:31)
- (2012-03-03 19:25:13) Quotation: 3:13 Orgulho de ser Celesquiano, eu.. (35:35)
- (2012-03-03 19:25:58) Quotation: 3:14 Nós chamamos todos os chefes d.. (44:44)
- (2012-03-03 19:26:22) Quotation: 3:15 Nós chamamos todos os chefes d.. (44:44)
- (2012-03-03 19:26:45) Quotation: 3:16 Ao longo do tempo nós fomos ap.. (48:48)
- (2012-03-03 19:28:24) Quotation: 3:17 foi uma experiência belíssima.. (52:52)
- (2012-03-03 19:28:59) Quotation: 3:18 É, uma linha dessas normal, co.. (56:56)
- (2012-03-03 19:30:14) Quotation: 3:19 Nós chamamos todos os chefes d.. (44:44)
- (2012-03-03 19:31:35) Quotation: 3:20 Lógico, a participação da Elet.. (56:56)
- (2012-03-03 19:32:28) Quotation: 3:21 esse cara está sentado conosco.. (56:56)
- (2012-03-03 19:34:19) Quotation: 3:22 Faço isso, só preciso, eu tenh.. (56:56)
- (2012-03-03 19:35:31) Code: Exemplos de Situações Imprevistas {34-0}
- (2012-03-03 19:37:31) Quotation: 2:111 Ah, por exemplo, tinha que pas.. (958:964)
- (2012-03-03 19:37:51) Quotation: 2:112 foram furar para colocar um po.. (964:968)
- (2012-03-03 19:38:06) Quotation: 2:113 estava vindo poste do Rio Gran.. (968:971)
- (2012-03-03 19:40:19) Quotation: 3:23 nós chegamos a consultar a pre.. (56:56)
- (2012-03-03 19:41:11) Quotation: 3:24 mas a hora que nós ligamos, e .. (56:56)
- (2012-03-03 19:42:20) Quotation: 3:25 mas o interessante disso, que .. (56:56)
- (2012-03-03 19:43:35) Quotation: 3:26 Desligou tudo de novo. ... Ah.. (56:56)
- (2012-03-03 19:44:37) Quotation: 3:27 O plano de contingência, jamai.. (60:60)
- (2012-03-03 19:45:27) Code: Baixa Probabilidade de Ocorrência {13-1}~
- (2012-03-03 21:45:49) Quotation: 3:28 você nunca pode ter certeza qu.. (60:60)
- (2012-03-03 21:45:49) Code: Ausência de Linha de Transmissão Alternativa para a Ilha {3-1}~
- (2012-03-03 21:48:59) Quotation: 3:29 Não, nós temos que sanar o pro.. (64:64)
- (2012-03-03 21:49:26) Quotation: 3:30 Nada, tanto é que para acontec.. (64:64)
- (2012-03-03 21:49:26) Code: Necessidade de Construção de Linha de Transmissão Alternativa {5-1}
- (2012-03-03 21:49:43) Quotation: 3:31 Não, nós temos que sanar o pro.. (64:64)
- (2012-03-03 21:50:29) Quotation: 3:32 Até porque não tinha um roteir.. (68:68)
- (2012-03-03 21:51:30) Quotation: 3:33 S - Normal, desse processo, um.. (72:76)
- (2012-03-03 21:51:30) Code: Compreensão da população {15-5}~
- (2012-03-03 21:52:52) Quotation: 3:34 Sem dúvida, uma coisa quando a.. (80:80)
- (2012-03-03 21:53:16) Quotation: 3:35 tanto é que eu dizia, daqui a .. (80:80)
- (2012-03-03 21:53:43) Quotation: 3:36 tanto é que eu dizia, daqui a .. (80:80)
- (2012-03-03 21:54:57) Code: Esquema de Segurança da Polícia {14-0}
- (2012-03-03 21:56:48) Quotation: 3:37 porque num primeiro momento, n.. (80:80)
- (2012-03-03 21:58:05) Quotation: 3:38 Sem dúvida, uma coisa quando a.. (80:80)
- (2012-03-03 22:00:02) Quotation: 3:39 A minha secretaria contou, eu .. (84:84)
- (2012-03-03 22:00:32) Quotation: 3:40 A minha secretaria contou, eu .. (84:84)
- (2012-03-03 22:06:46) Quotation: 3:41 Evidentemente, foi um funcioná.. (84:84)
- (2012-03-03 22:07:10) Code: Realização de Treinamentos {8-2}~
- (2012-03-03 22:08:18) Quotation: 3:42 como é o teu comportamento com.. (84:84)
- (2012-03-03 22:08:18) Code: Acidentes no Setor Elétrico {1-1}~
- (2012-03-03 22:08:58) Quotation: 3:43 tanto é que numa das entrevist.. (84:84)
- (2012-03-03 22:08:58) Code: Presença do Medo {1-0}
- (2012-03-03 22:10:43) Quotation: 3:44 Sim, tanto é que uma coisa imp.. (88:88)

- (2012-03-03 22:11:35) Quotation: 3:45 tanto é que a equipe, porque q.. (88:88)
- (2012-03-03 22:11:55) Quotation: 3:46 nós tínhamos que chamar as pes.. (88:88)
- (2012-03-03 22:12:50) Quotation: 3:47 R - O Sr. acha que essa motiva.. (90:92)
- (2012-03-08 22:07:53) Quotation: 3:48 a parte técnica, eu tinha que .. (92:92)
- (2012-03-08 22:19:39) Quotation: 3:49 R - E uma outra pergunta, o Sr.. (94:96)
- (2012-03-08 22:20:33) Quotation: 3:50 tinha um chefe de construção m.. (96:96)
- (2012-03-08 22:21:08) Code: Improviso {20-1}~
- (2012-03-08 22:25:13) Quotation: 3:51 Sem dúvida, existem duas coisa.. (108:108)
- (2012-03-08 22:25:42) Quotation: 3:52 Sem dúvida, existem duas coisa.. (108:108)
- (2012-03-08 22:27:11) Quotation: 3:53 esse tipo de coisa ficou muito.. (108:108)
- (2012-03-08 22:28:00) Quotation: 3:54 Na realidade também era um est.. (116:116)
- (2012-03-08 22:29:10) Quotation: 3:55 Não, a crise você detecta sob .. (128:128)
- (2012-03-08 22:30:03) Quotation: 3:56 Não, lógico, vai crescendo a i.. (132:132)
- (2012-03-08 22:31:45) Quotation: 3:57 Geralmente, todos se entendem,.. (136:136)
- (2012-03-08 22:33:49) Code: Sistema de Resposta a Crise {3-0}
- (2012-03-08 22:33:49) Quotation: 3:58 Não, porque como é que eu vou .. (140:140)
- (2012-03-08 22:34:00) Quotation: 3:59 Esses documentos, ele tem um p.. (144:144)
- (2012-03-08 22:36:13) Quotation: 3:60 Onde está, nós temos aí em tor.. (148:148)
- (2012-03-08 22:37:40) Quotation: 3:61 R - O Sr. diria que num moment.. (166:168)
- (2012-03-08 22:39:22) Quotation: 3:62 Tanto é que o presidente que n.. (172:172)
- (2012-03-08 22:39:43) Code: Prevenção de Acidentes {2-2}
- (2012-03-08 22:39:43) Quotation: 3:63 Tanto é que o presidente que n.. (172:172)
- (2012-03-08 22:40:24) Quotation: 3:64 Não, a crise ela é detectada e.. (176:176)
- (2012-03-08 22:41:17) Code: Subjetividade e Percepções Pessoais {5-0}
- (2012-03-08 22:41:17) Quotation: 3:65 eu lá como diretor, eu sei o q.. (176:176)
- (2012-03-08 22:41:46) Code: Objetividade {2-0}
- (2012-03-08 22:41:46) Quotation: 3:66 Não, a crise ela é detectada e.. (176:176)
- (2012-03-08 22:41:59) Quotation: 3:67 a Celesc tem um programa de cr.. (176:176)
- (2012-03-08 22:42:30) Quotation: 3:68 R - É uma situação um pouquinho.. (178:180)
- (2012-03-08 22:42:54) Quotation: 3:69 R - A percepção das pessoas é .. (182:184)
- (2012-03-08 22:43:38) Quotation: 3:70 Isso é um grande pecado, que a.. (188:188)
- (2012-03-08 22:44:40) Quotation: 3:71 Tem alguns relatórios, não são.. (192:192)
- (2012-03-08 22:45:08) Quotation: 3:72 Teve um relatório de fotografi.. (196:196)
- (2012-03-08 22:45:46) Quotation: 3:73 Então a história, como é que v.. (200:200)
- (2012-03-08 22:46:40) Quotation: 3:74 O que facilitou a liderança fo.. (204:204)
- (2012-03-08 22:46:54) Code: Confiança {15-2}
- (2012-03-08 22:48:05) Quotation: 3:75 Sem dúvida, descentralizar a d.. (208:208)
- (2012-03-08 22:48:43) Quotation: 3:76 Toda ela, até para mandar comp.. (212:212)
- (2012-03-08 22:49:07) Quotation: 3:77 R - Comunicação sem energia, a.. (214:216)
- (2012-03-08 22:49:29) Quotation: 3:78 Cada chefe tinha uma equipe qu.. (220:220)
- (2012-03-08 22:50:01) Quotation: 3:79 Não tinha problema, depois ele.. (228:228)
- (2012-03-08 22:51:45) Quotation: 3:80 Não, uma coisa que nos incomod.. (232:232)
- (2012-03-08 22:53:25) Quotation: 3:81 R - Comunicação sem energia, a.. (214:218)
- (2012-03-08 22:54:17) Quotation: 3:82 Não, a polícia foi espetacular.. (236:236)
- (2012-03-08 22:54:53) Quotation: 3:83 Só a PM, e essa área ela deter.. (240:240)
- (2012-03-08 22:55:32) Quotation: 3:84 mas houve uma compreensão das .. (240:240)
- (2012-03-08 22:56:20) Quotation: 3:85 Olha, 90%, acho que a Celesc p.. (244:244)
- (2012-03-08 22:57:31) Quotation: 3:86 Não, respeito à empresa, orgul.. (256:256)
- (2012-03-08 22:58:39) Quotation: 3:87 A equipe técnica que seleciono.. (260:260)
- (2012-03-08 22:58:39) Code: Recrutamento de Pessoas {13-0}
- (2012-03-08 22:59:10) Quotation: 3:88 Não, nesse ponto eu digo para .. (264:264)
- (2012-03-08 23:00:49) Code: Experiência Anterior {31-4}~
- (2012-03-08 23:00:49) Quotation: 3:89 Já tinha passado, eu era engen.. (272:272)
- (2012-03-08 23:02:28) Quotation: 3:90 A grande maioria já me conheci.. (292:292)
- (2012-03-09 19:16:18) Code-Link: Ineditismo da Situação <is cause of> Ausência de Plano de Resposta à Crise
- (2012-03-09 19:19:24) Code-Link: Prevenção de Acidentes <contradicts> Acidentes no Setor Elétrico
- (2012-03-09 19:20:06) Code-Link: Realização de Treinamentos <is associated with> Prevenção de Acidentes
- (2012-03-09 19:29:05) Network View: Análises Preliminares - (Entrevistas 1 e 2) (17)
- (2012-03-09 19:36:20) Network View: MA - Análises Preliminares - (Entrevistas 1 e 2) (17)

- (2012-03-09 19:45:47) Memo: CO - Condução da Análise de Dados {0-Co-F} - rsilveira
- (2012-03-09 21:37:51) Quotation: 3:91 mas a parte técnica, eu tinha .. (92:92)
- (2012-03-10 12:00:40) Memo: MA - Estrutura Vertical e Hierárquica {0-Me} - rsilveira
- (2012-03-10 12:35:59) Primary Doc: P 7: Transcrição da Entrevista D1.rtf {76}
- (2012-03-10 12:38:19) Primary Doc: P 8: Transcrição da Entrevista B2.rtf {36}
- (2012-03-10 15:07:55) Memo: OC - Definição de uma crise {0-Me} - rsilveira
- (2012-03-10 16:05:49) Memo: OC - Gestão de Crises {0-Me} - rsilveira
- (2012-03-11 10:20:01) Quotation: 7:1 31 de março de 2004, e a Celes.. (14:14)
- (2012-03-11 10:21:08) Primary Doc: P11: Plano de Contingência - Tempestade Severa.pdf {12}
- (2012-03-11 10:23:17) Code: Tempestades Severas {9-1}
- (2012-03-11 10:23:17) Quotation: 7:2 31 de março de 2004, e a Celes.. (14:14)
- (2012-03-11 10:23:39) Quotation: 7:3 esse em especial era intenso, .. (14:14)
- (2012-03-11 10:24:27) Quotation: 7:4 E constante, e isso se manteve.. (16:16)
- (2012-03-11 10:24:38) Quotation: 7:5 Postes caíram, mas nem tanto, .. (18:18)
- (2012-03-11 10:25:48) Quotation: 7:6 dali então surgiu um grupo de .. (22:22)
- (2012-03-11 10:29:19) Quotation: 7:7 E af o que aconteceu, aconteceu.. (28:28)
- (2012-03-11 10:29:49) Quotation: 7:8 aconteceu que a gente passou a.. (28:28)
- (2012-03-11 10:33:09) Quotation: 7:9 Então, nós treinamos todas as .. (30:30)
- (2012-03-11 10:33:40) Quotation: 7:10 Não, nós treinamos todas as ár.. (32:32)
- (2012-03-11 10:43:01) Quotation: 7:11 Então, essa instrução ela prev.. (50:50)
- (2012-03-11 10:43:37) Quotation: 7:12 Olha está vindo um fenômeno as.. (52:52)
- (2012-03-11 10:44:19) Quotation: 7:13 Então quando a Epagri sinaliza.. (54:54)
- (2012-03-11 10:45:59) Quotation: 7:14 Ro - E assim, como esse pessoa.. (55:56)
- (2012-03-11 10:47:07) Quotation: 7:15 Os procedimentos são semelhant.. (64:64)
- (2012-03-11 10:53:57) Memo: OC - Compreensão da Crise {0-Me} - rsilveira
- (2012-03-11 11:26:34) Quotation: 7:16 A área de operação lá, o super.. (66:66)
- (2012-03-11 11:26:52) Quotation: 7:17 porque no fenômeno do Catarina.. (66:66)
- (2012-03-11 11:27:44) Code: Compreensão da Crise {37-9}~
- (2012-03-11 11:27:44) Quotation: 7:18 porque no fenômeno do Catarina.. (66:66)
- (2012-03-11 11:29:30) Quotation: 7:19 Era muito maior do que se espe.. (68:68)
- (2012-03-11 11:29:56) Quotation: 7:20 Ri - A compreensão do real pro.. (70:72)
- (2012-03-11 11:30:49) Quotation: 7:21 E aí, tem todas umas instruçõe.. (74:74)
- (2012-03-11 11:31:51) Quotation: 7:22 E além do que, por se tratar d.. (80:80)
- (2012-03-11 11:32:30) Quotation: 7:23 Também foi definido kits conti.. (82:82)
- (2012-03-11 11:33:07) Quotation: 7:24 Ro - Ótimo. Isso tudo surgiu c.. (83:86)
- (2012-03-11 11:36:48) Quotation: 7:25 É, então, essa instrução, entã.. (92:92)
- (2012-03-11 11:37:09) Quotation: 7:26 o staff entender o tamanho da .. (94:94)
- (2012-03-11 11:39:43) Quotation: 7:27 Ro - E de repente, naquela opo.. (101:104)
- (2012-03-11 11:40:25) Quotation: 7:28 Ri - É, o furacão Catarina, al.. (108:110)
- (2012-03-11 11:42:54) Quotation: 7:29 O furacão Catarina que deu af .. (114:114)
- (2012-03-11 11:43:07) Primary Doc: P12: Previsão - Furacão Catarina.wav {0}
- (2012-03-11 11:43:07) Primary Doc: P13: Previsão 2 - Furacão Catarina.wav {0}
- (2012-03-11 11:44:10) Quotation: 7:30 Eu me lembro bem dessa situaçã.. (122:122)
- (2012-03-11 12:08:15) Quotation: 7:31 Não, com o ciclone extra tropi.. (124:124)
- (2012-03-11 12:10:01) Quotation: 7:32 Fica muito claro, assim, tipo .. (130:130)
- (2012-03-11 12:10:20) Quotation: 7:33 Quer dizer, em média, cada cli.. (132:132)
- (2012-03-11 12:11:02) Quotation: 7:34 Isso é importante dizer também.. (136:136)
- (2012-03-11 12:14:25) Quotation: 7:35 É uma norma hoje, então em reg.. (156:156)
- (2012-03-11 12:15:21) Quotation: 7:36 Tudo isso ela estabeleceu. Por.. (166:166)
- (2012-03-11 12:15:56) Quotation: 7:37 Exatamente, porque as vezes nu.. (169:169)
- (2012-03-11 12:17:25) Quotation: 7:38 O da ponte foi um problema téc.. (180:180)
- (2012-03-11 18:18:27) Quotation: 7:39 Ah, então, porque a gente, nós.. (186:186)
- (2012-03-11 18:20:08) Quotation: 7:40 mas então, mas mesmo nós leigo.. (186:186)
- (2012-03-11 18:20:26) Quotation: 7:42 Me desculpa, não era 1.000 km .. (189:189)
- (2012-03-11 18:20:26) Quotation: 7:41 Me desculpa, não era 1.000 km .. (188:188)
- (2012-03-11 18:22:21) Quotation: 7:43 Ro - E essa comunicação, com a.. (189:190)
- (2012-03-11 18:23:41) Quotation: 7:44 Típico, né, porque na época eu.. (202:202)
- (2012-03-11 18:24:58) Quotation: 7:45 Na época eu era gerente de ope.. (206:206)
- (2012-03-11 19:25:56) Quotation: 7:46 Elas seguiram a estrutura que .. (208:208)
- (2012-03-11 19:26:18) Quotation: 7:47 Não, é que na época, daí dentr.. (210:210)
- (2012-03-11 19:27:00) Quotation: 7:48 É, então, é complicado, nós ti.. (212:212)

- (2012-03-11 19:27:31) Quotation: 7:49 Mas nós erramos muito, porque .. (214:214)
- (2012-03-11 19:27:58) Quotation: 7:50 Não, porque lá na hora de estr.. (216:216)
- (2012-03-11 19:28:37) Quotation: 7:51 Muitos postes, a medida que ca.. (222:222)
- (2012-03-11 19:28:45) Quotation: 7:52 É, né, nenhum, e a região era .. (224:224)
- (2012-03-11 19:29:28) Quotation: 7:53 Não, aqui tem gerador, mas, e .. (228:228)
- (2012-03-11 19:29:45) Quotation: 7:54 Então eu ficava em contato com.. (230:230)
- (2012-03-11 19:30:02) Quotation: 7:55 Me lembro que um empresário lá.. (234:234)
- (2012-03-11 19:31:39) Quotation: 7:56 Isso até aconteceu, do seguinte.. (248:248)
- (2012-03-11 19:32:22) Quotation: 7:57 Ainda teve mais esse episódio,.. (252:256)
- (2012-03-11 19:33:53) Quotation: 7:58 Pô, isso é um procedimento de .. (264:264)
- (2012-03-11 19:34:40) Quotation: 7:59 Na questão do furacão, o meu e.. (276:276)
- (2012-03-11 19:35:04) Quotation: 7:60 Então, isso durante, isso lá e.. (280:280)
- (2012-03-11 19:35:16) Quotation: 7:61 em 2005, aí então eu fui encum.. (280:280)
- (2012-03-11 19:36:23) Quotation: 7:62 Não, não, não, certamente nós .. (290:290)
- (2012-03-11 19:36:59) Quotation: 7:63 Tornar esse conhecimento, atua.. (292:292)
- (2012-03-11 19:37:45) Quotation: 7:64 É, certamente, o fato de ter u.. (294:294)
- (2012-03-11 19:39:08) Code: Sorte {3-0}
- (2012-03-11 19:39:08) Quotation: 7:65 Importante, Rodrigo, destacar .. (296:296)
- (2012-03-11 19:39:38) Quotation: 7:66 180, 220, pô, nos chegamos na .. (298:298)
- (2012-03-11 19:40:14) Quotation: 7:67 Não, isso a gente tem, se a te.. (300:300)
- (2012-03-11 19:40:58) Quotation: 7:68 Até os procedimentos de rádio.. (302:302)
- (2012-03-11 19:41:54) Quotation: 7:69 Não, esse, em geral nessas sit.. (304:304)
- (2012-03-11 19:42:35) Quotation: 7:70 Sem sombra de dúvida, porque e.. (308:308)
- (2012-03-11 20:07:46) Primary Doc: P14: Furacão Catarina - Impactos.pdf {15}
- (2012-03-11 20:08:38) Quotation: 14:1 Dia 26/03/2004 Dia 26/03/2004 .. (@53-@736)
- (2012-03-11 20:09:05) Quotation: 14:2 Dia 27/03/2004 Dia 27/03/2004 .. (@64-@735)
- (2012-03-11 20:09:24) Quotation: 14:3 Dia 27/03/2004 Dia 27/03/2004 .. (@59-@677)
- (2012-03-11 20:09:40) Quotation: 14:4 (@292-@701)
- (2012-03-11 20:09:51) Quotation: 14:5 (@306-@742)
- (2012-03-11 20:10:03) Quotation: 14:6 (@106-@677)
- (2012-03-11 20:10:30) Quotation: 14:7 28/03/2004 28/03/2004 -- 7 hs.. (@81-@722)
- (2012-03-11 20:11:17) Quotation: 14:8 Outras dificuldades: VIAS DE A.. (@75-@697)
- (2012-03-11 20:12:00) Quotation: 14:9 DADOS E RECURSOS ENVOLVIDOS: E.. (@84-@551)
- (2012-03-11 20:12:00) Code: Recursos envolvidos na resposta à crise {2-0}
- (2012-03-11 20:12:12) Quotation: 14:10 RECURSOS ENVOLVIDOS: MATERIAIS.. (@75-@703)
- (2012-03-11 20:12:31) Quotation: 14:11 NÚMERO DE CONSUMIDORES AFETADO.. (@95-@623)
- (2012-03-11 20:12:31) Code: Consumidores afetados {2-0}
- (2012-03-11 20:12:45) Quotation: 14:12 RESTABELECIMENTO DO SISTEMA ••.. (@98-@712)
- (2012-03-11 20:13:22) Quotation: 14:13 1 1 -- HOVERAM INFORMAÇÕES CO.. (@50-@745)
- (2012-03-11 20:13:39) Quotation: 14:14 44-- FELIZMENTE O FENÔMENO ACO.. (@53-@755)
- (2012-03-11 20:14:16) Quotation: 14:15 O EFEITO MEMÓRIA PRODUZIDO PEL.. (@50-@751)
- (2012-03-18 09:20:48) Quotation: 8:1 a gente cuida de todo o estado.. (10:10)
- (2012-03-18 09:20:48) Code: Ampliação da Rede de Distribuição {2-0}~
- (2012-03-18 09:21:04) Quotation: 8:2 ampliação, melhoria, alimentad.. (12:12)
- (2012-03-18 09:24:06) Quotation: 8:3 R - Tá, e aí eu me lembro tamb.. (13:16)
- (2012-03-18 09:46:58) Code: Divisão de Tarefas no Apagão {13-0}
- (2012-03-18 09:46:58) Quotation: 8:4 Então fiquei lá, lá a obra foi.. (20:20)
- (2012-03-18 09:50:34) Quotation: 8:5 Assim, ó, o Catarina já é uma .. (26:26)
- (2012-03-18 09:53:54) Code: Terceirização de Serviço de Construção {4-0}
- (2012-03-18 09:53:54) Quotation: 8:6 V - Não, nós não temos mão de .. (32:46)
- (2012-03-18 09:54:10) Quotation: 8:7 Mão de obra de construção, não.. (48:48)
- (2012-03-18 10:06:58) Quotation: 8:8 R - Entendi, e quando dá essas.. (49:52)
- (2012-03-18 10:07:44) Code: Composição da Equipe {1-0}
- (2012-03-18 10:07:44) Quotation: 8:9 R - Como é que é a divisão da .. (53:56)
- (2012-03-18 10:10:05) Quotation: 8:10 V - Tudo terceirizado, aí o Va.. (58:58)
- (2012-03-18 10:11:09) Quotation: 8:11 V - Compra de material, o mate.. (62:66)
- (2012-03-18 10:12:01) Code: Compra de Material por Emergência {4-1}~
- (2012-03-18 10:12:01) Quotation: 8:12 Isso, exatamente, que aí é con.. (68:68)
- (2012-03-18 10:17:27) Quotation: 8:13 R - Nesse caso das enchentes l.. (69:74)
- (2012-03-18 11:30:45) Code: Estrutura Logística para Resposta à Crise {15-2}
- (2012-03-18 11:30:45) Quotation: 8:14 Aí o Varela que organizou tudo.. (76:76)

- (2012-03-18 11:43:03) Code: Defesa Civil {3-0}
- (2012-03-18 11:43:03) Quotation: 8:15 Então eles tinham essa interaç.. (88:88)
- (2012-03-18 11:44:16) Quotation: 8:16 Desse ano. A gente ainda teve .. (92:92)
- (2012-03-18 11:47:09) Code: Enchentes em Blumenau {9-1}
- (2012-03-18 11:47:09) Quotation: 8:17 E aí Blumenau, o que aconteceu.. (96:96)
- (2012-03-18 11:47:41) Quotation: 8:18 Dentro do possível, exatamente.. (98:98)
- (2012-03-18 11:49:44) Quotation: 8:19 Hoje está mais difícil, hoje s.. (105:105)
- (2012-03-18 11:50:34) Quotation: 8:20 R - Você acha que por exemplo .. (106:107)
- (2012-03-18 11:51:53) Quotation: 8:21 R - Teve alguma empresa, que n.. (112:113)
- (2012-03-18 12:17:51) Quotation: 8:22 É, sempre tem, mas assim ó, eu.. (115:115)
- (2012-03-18 12:18:48) Quotation: 8:23 Tem empresa até de Videira, qu.. (123:123)
- (2012-03-18 12:19:44) Quotation: 8:24 Não, ó o que acontece, eles ch.. (127:127)
- (2012-03-18 12:20:49) Quotation: 8:25 Ali, na hora não tem muito, cl.. (133:133)
- (2012-03-18 12:21:46) Quotation: 8:26 A gente fazia reuniões diárias.. (143:143)
- (2012-03-18 12:24:12) Quotation: 8:27 Então, era feito tudo no dia e.. (148:148)
- (2012-03-18 12:24:46) Quotation: 8:28 Sai aquele regime de emergênci.. (150:150)
- (2012-03-18 12:25:37) Quotation: 8:29 Aqui, o material vamos comprar.. (156:156)
- (2012-03-18 12:27:10) Quotation: 8:30 É, são dois momentos que assim.. (160:160)
- (2012-03-18 12:31:56) Quotation: 8:31 V - Eu não sei nem pra onde eu.. (176:180)
- (2012-03-18 12:33:42) Quotation: 8:32 Isso, tem um convênio com a Ep.. (194:194)
- (2012-03-18 12:34:33) Quotation: 8:33 Distribuição, da subestação pr.. (202:202)
- (2012-03-18 12:35:29) Quotation: 8:34 R - E o de linha de transmissã.. (203:204)
- (2012-03-18 12:35:51) Quotation: 8:35 Sim, sim, e a quantidade é bem.. (208:208)
- (2012-03-18 12:38:47) Quotation: 8:36 R - Uma outra pergunta, que é .. (239:242)
- (2012-03-18 15:23:44) Quotation: 11:1 4.1. Tempestade Severa Caracte.. (1:644-1:1403)
- (2012-03-18 15:26:16) Quotation: 11:2 4.2. Adversidade Meteorológica.. (2:123-2:827)
- (2012-03-18 15:26:16) Code: Adversidade Meteorológica {2-1}
- (2012-03-18 15:28:16) Quotation: 11:3 4.3. Estado de Contingência Pe.. (2:830-2:1439)
- (2012-03-18 15:28:16) Code: Estado de Contingência {1-0}
- (2012-03-18 15:28:59) Quotation: 11:4 4.1. Tempestade Severa Caracte.. (1:644-1:1404)
- (2012-03-18 15:32:03) Quotation: 11:5 O Boletim Meteorológico, de re.. (3:260-3:571)
- (2012-03-18 15:33:39) Quotation: 11:6 Recomenda-se a comunicação ent.. (3:835-3:1094)
- (2012-03-18 15:36:22) Quotation: 11:7 Quando a tempestade severa e/o.. (4:195-4:495)
- (2012-03-18 15:37:36) Quotation: 11:8 Dada a ocorrência de um evento.. (4:1493-4:1997)
- (2012-03-18 15:38:11) Quotation: 11:9 Cabe ao chefe da DVDI coordena.. (5:172-5:406)
- (2012-03-18 15:40:05) Quotation: 11:10 5.2.1. Da Mobilização de Equip.. (5:1392-6:1350)
- (2012-03-18 16:22:44) Quotation: 11:11 5.2.3.6. Das Informações à Míd.. (8:678-8:979)
- (2012-03-18 16:23:18) Quotation: 11:12 5.2.3.5. Da Aquisição de Mater.. (7:1525-8:675)
- (2012-03-18 16:37:49) Primary Doc: P16: Transcrição da Entrevista E1.rtf {93}
- (2012-03-18 16:39:22) Quotation: 16:1 Não, vamos lá. O Vitor é subor.. (16:16)
- (2012-03-18 16:39:55) Quotation: 16:2 Por exemplo, no caso da ponte.. (16:16)
- (2012-03-18 16:40:13) Quotation: 16:3 No caso do Catarina e do, lá d.. (18:18)
- (2012-03-18 16:40:47) Quotation: 16:4 No caso do Catarina e do, lá d.. (18:18)
- (2012-03-18 16:48:31) Code: Manutenção na Ponte Colombo Salles {1-0}
- (2012-03-18 16:48:31) Quotation: 16:5 S - A manutenção que estava se.. (36:36)
- (2012-03-18 16:48:52) Quotation: 16:6 Deu problema na ponte, e tal, .. (32:32)
- (2012-03-18 16:53:13) Quotation: 16:7 Não, não. Até que não demorou.. (44:44)
- (2012-03-18 16:54:27) Quotation: 16:8 Sim, participei. E aí, assim, .. (48:48)
- (2012-03-18 16:55:02) Quotation: 16:9 Mas precisamos, que tu venha a.. (50:50)
- (2012-03-18 16:56:08) Quotation: 16:10 R - Como é que foi a seleção d.. (59:60)
- (2012-03-18 16:56:43) Quotation: 16:11 E paralelo a isso, a gente com.. (62:62)
- (2012-03-18 16:58:24) Quotation: 16:12 E não só, teve mais o pessoal .. (66:66)
- (2012-03-18 16:59:42) Quotation: 16:13 Mas assim, chegou lá, dez hora.. (70:70)
- (2012-03-18 17:00:26) Quotation: 16:14 R - Chegar nessa solução, quer.. (71:72)
- (2012-03-18 17:00:59) Quotation: 16:15 É, então se, descartamos a pos.. (80:80)
- (2012-03-18 17:03:39) Quotation: 16:16 Aquilo foi uma novidade, imagi.. (94:94)
- (2012-03-18 17:04:49) Quotation: 16:17 R - E como é que o senhor ente.. (87:90)
- (2012-03-18 17:04:49) Code: Trabalho em Grupo {1-0}
- (2012-03-18 17:06:03) Code: Informalidade {4-0}
- (2012-03-18 17:06:03) Quotation: 16:18 R - Que é aquela instrução que.. (99:101)
- (2012-03-18 17:07:14) Quotation: 16:19 Basicamente, diretor, diretor .. (104:104)

- (2012-03-18 17:07:14) Code:  
 (2012-03-18 17:08:25) Quotation:  
 (2012-03-18 17:09:07) Quotation:  
 (2012-03-18 17:12:34) Quotation:  
 (2012-03-18 17:13:18) Quotation:  
 (2012-03-18 17:14:19) Quotation:  
 (2012-03-18 17:14:56) Quotation:  
 (2012-03-18 17:15:57) Quotation:  
 (2012-03-18 17:16:24) Quotation:  
 (2012-03-18 17:17:50) Quotation:  
 (2012-03-18 17:19:56) Code:  
 (2012-03-18 17:19:56) Quotation:  
 (2012-03-18 17:22:00) Quotation:  
 (2012-03-18 19:17:53) Quotation:  
 (2012-03-19 19:18:17) Quotation:  
 (2012-03-19 19:18:55) Quotation:  
 (2012-03-19 19:19:13) Quotation:  
 (2012-03-19 19:19:37) Quotation:  
 (2012-03-19 19:20:04) Quotation:  
 (2012-03-19 19:20:51) Quotation:  
 (2012-03-19 19:25:25) Quotation:  
 (2012-03-19 19:26:22) Quotation:  
 (2012-03-19 19:26:46) Quotation:  
 (2012-03-19 19:28:00) Quotation:  
 (2012-03-19 19:28:30) Quotation:  
 (2012-03-19 19:34:45) Quotation:  
 (2012-03-19 19:35:27) Quotation:  
 (2012-03-19 19:36:04) Quotation:  
 (2012-03-19 19:36:25) Quotation:  
 (2012-03-19 19:36:51) Quotation:  
 (2012-03-19 19:37:20) Quotation:  
 (2012-03-19 19:37:40) Quotation:  
 (2012-03-19 19:40:56) Quotation:  
 (2012-03-19 19:41:11) Quotation:  
 (2012-03-19 19:41:33) Quotation:  
 (2012-03-19 19:41:56) Quotation:  
 (2012-03-19 19:43:56) Quotation:  
 (2012-03-19 19:44:48) Quotation:  
 (2012-03-19 19:45:21) Quotation:  
 (2012-03-19 19:45:33) Quotation:  
 (2012-03-19 19:46:16) Quotation:  
 (2012-03-19 19:46:58) Quotation:  
 (2012-03-19 19:47:21) Quotation:  
 (2012-03-19 19:47:30) Quotation:  
 (2012-03-19 19:47:45) Quotation:  
 (2012-03-19 19:48:27) Quotation:  
 (2012-03-19 19:49:02) Quotation:  
 (2012-03-19 19:50:37) Quotation:  
 (2012-03-19 19:50:51) Code:  
 (2012-03-19 19:51:20) Code:  
 (2012-03-19 19:52:14) Quotation:  
 (2012-03-19 19:52:14) Code:  
 (2012-03-19 19:52:59) Code-Link:  
 (2012-03-19 19:53:26) Code-Link:  
 (2012-03-19 19:57:29) Quotation:  
 (2012-03-19 19:57:43) Quotation:  
 (2012-03-19 19:58:02) Quotation:  
 (2012-03-19 19:58:41) Quotation:  
 (2012-03-19 19:59:51) Quotation:  
 (2012-03-19 20:01:17) Quotation:  
 (2012-03-19 20:02:57) Quotation:
- Equipe de Resolução de Crise {2-0}  
 16:20 Teve queda, um já liga para o .. (108:108)  
 16:21 R - Entendi, e está em segment.. (109:114)  
 16:22 Não, para chamar o pessoal, fo.. (116:116)  
 16:23 R - Teve alguma definição de f.. (117:120)  
 16:24 O pessoal lá do Carlão, que é .. (120:122)  
 16:25 O pessoal da segurança ficou e.. (122:122)  
 16:26 S - E a coisa funcionou tão be.. (124:126)  
 16:27 Ininterruptas, eu não dormi, c.. (126:126)  
 16:28 Vai separando. Quem entende de.. (135:135)  
 Liderança {22-0}  
 16:29 Não, não teve. Porque quem est.. (153:153)  
 16:30 A gente determinava, claro, se.. (155:155)  
 16:31 R - Porque se manteve a própri.. (156:159)  
 16:32 Respeitava e essa liderança da.. (159:159)  
 16:33 Veio gente do estado inteiro, .. (163:163)  
 16:34 Nunca tinha existido, e te dig.. (165:165)  
 16:35 S - Assim, ôh, parece que acon.. (167:169)  
 16:36 Foi aprendendo no decorrer do .. (173:173)  
 16:37 É, já tinha projeto de ligar p.. (177:181)  
 16:38 Porque agora nós construímos, .. (187:187)  
 16:39 Tinha dois, tinha responsáveis.. (189:189)  
 16:40 Ele tinha autoridade e conheci.. (191:191)  
 16:41 Houve uma compreensão muito gr.. (199:199)  
 16:42 É, foi assim, aquela história... (201:201)  
 16:43 S - Mas, assim, o pessoal todo.. (203:207)  
 16:44 E acabou ficando nosso amigo, .. (213:213)  
 16:45 depois estava tudo ligado, tud.. (215:215)  
 16:46 R - E essa comunicação com a i.. (218:219)  
 16:47 Não, se tratava tudo lá. Estav.. (221:221)  
 16:48 Isso, centro de informações pa.. (227:227)  
 16:49 Pô, a Polícia Rodoviária Feder.. (229:229)  
 16:50 Foi uma motivação verbal (243:243)  
 16:51 Não, hora extra, normalmente e.. (245:245)  
 16:52 Eu acho que foi isso, se sensi.. (247:247)  
 16:53 Esse traquejo, e essa, digamos.. (249:249)  
 16:54 Faltou água também. (255:255)  
 16:55 Acho que saiu fortalecida, tan.. (261:261)  
 16:56 R - Assaltos. Teve muito probl.. (266:267)  
 16:57 Atuou de maneira, tanto é que .. (269:269)  
 16:58 É, não tinha nem como trabalha.. (273:273)  
 16:59 Todo mundo, até porque assim.. (279:279)  
 16:60 Foi muito forte, era difícil t.. (281:281)  
 16:61 O grupo que montou era um grup.. (283:283)  
 16:62 Realmente, eram pessoas que co.. (285:285)  
 16:63 S - Não, mas olha só, dentro d.. (287:291)  
 16:64 R - Se eu perguntar assim, com.. (292:303)  
 16:65 S - Facilitar eu acho, que o c.. (305:307)  
 Facilitadores da Liderança {3-2}  
 Rede de Relacionamentos {2-1}  
 16:66 S - Assim, o que dificultou, n.. (309:313)  
 Dificultadores da Liderança {3-1}  
 Dificultadores da Liderança <is a> Logística de Suprimento  
 Facilitadores da Liderança <is a> Rede de Relacionamentos  
 16:67 Não tinha, tinha pouco, tinha .. (315:315)  
 16:68 Pô, show de bola, acordaram lá.. (317:317)  
 16:69 Dificuldade, dificuldade, cara.. (317:317)  
 16:70 A própria situação. Então, eu .. (319:319)  
 16:71 S - Beleza, José Neto, os post.. (321:327)  
 16:72 R - Nesse episódio, quem decid.. (340:341)  
 16:73 S - Mas no dia a dia nosso, a .. (343:349)



- (2012-03-19 20:03:46) Code: Conhecimento Tácito {1-0}  
 (2012-03-19 20:04:38) Quotation: 16:74 Lá, eu já participei um pouco .. (353:353)  
 (2012-03-19 20:06:37) Quotation: 16:75 S - Mas foi assim, a gente já .. (363:367)  
 (2012-03-19 20:07:11) Quotation: 16:76 Não, aí, até que, é, quase, ma.. (369:369)  
 (2012-03-19 20:14:18) Quotation: 16:77 R - Com a diferença que lá, te.. (370:371)  
 (2012-03-19 20:14:32) Quotation: 16:78 D - Diferente da ponte, que lá.. (372:373)  
 (2012-03-19 20:15:21) Quotation: 16:79 Ali em Blumenau, caiu o morro,.. (377:377)  
 (2012-03-23 08:07:19) Quotation: 16:80 R - Mesma lógica, o diretor li.. (380:381)  
 (2012-03-23 08:08:41) Quotation: 16:81 Já teria um projeto, salvo qua.. (383:383)  
 (2012-03-23 08:09:03) Quotation: 16:82 a gente sempre na logística e .. (383:383)  
 (2012-03-23 08:10:18) Quotation: 16:83 Na ponte foi ao contrário, aí .. (391:391)  
 (2012-03-23 08:11:09) Quotation: 16:84 R - E como é que é, assim, ter.. (392:395)  
 (2012-03-23 08:11:09) Code: Encerramento da Crise {3-0}  
 (2012-03-23 08:11:34) Quotation: 16:85 R - Depois que terminou, por e.. (396:399)  
 (2012-03-23 08:12:27) Quotation: 16:86 Que eu me lembre, enquanto a g.. (403:403)  
 (2012-03-23 08:13:06) Quotation: 16:87 O pessoal vinha ali, até pela .. (407:407)  
 (2012-03-23 08:13:30) Quotation: 16:88 Sinceramente, cara, foi show d.. (413:413)  
 (2012-03-23 08:14:59) Quotation: 16:89 R - Eles tiveram que tirar, di.. (418:421)  
 (2012-03-23 08:15:41) Quotation: 16:90 Quem conduziu, assim, vieram o.. (439:439)  
 (2012-03-23 08:16:48) Quotation: 16:91 Na verdade, digamos assim, que.. (449:449)  
 (2012-03-23 15:41:24) Primary Doc: P17: Transcrição da Entrevista F1.rtf [98]  
 (2012-03-23 17:19:11) Quotation: 17:1 Então, a nossa demanda, assim.. (10:10)  
 (2012-03-23 17:29:00) Quotation: 17:2 historicamente a região de Blu.. (10:10)  
 (2012-03-23 17:29:21) Code: Detecção de Sinais {1-0}  
 (2012-03-23 19:42:05) Primary Doc: P18: Plano de Enchentes - CELESC Blumenau.pdf {4}  
 (2012-03-23 19:45:39) Quotation: 17:3 Então, tem essa parte de cotas.. (14:14)  
 (2012-03-23 19:46:54) Quotation: 17:4 agora o de 2008, novembro de 2.. (14:14)  
 (2012-03-23 19:47:24) Quotation: 17:5 a gente pode dar uma resposta .. (14:14)  
 (2012-03-23 19:47:51) Quotation: 17:6 A situação minha é crítica, nã.. (14:14)  
 (2012-03-23 19:48:27) Quotation: 17:7 R - Isso foi emergente, fez o .. (15:16)  
 (2012-03-23 19:50:20) Quotation: 17:8 Bom, a gente tem assim, uma de.. (18:18)  
 (2012-03-23 19:51:17) Quotation: 17:9 Historicamente, 3 vezes mais v.. (20:20)  
 (2012-03-23 19:51:51) Quotation: 17:10 Exatamente, daí ele disse assi.. (22:22)  
 (2012-03-23 19:55:56) Quotation: 17:11 Então a gente tem tudo isso aí.. (28:28)  
 (2012-03-23 19:57:15) Quotation: 17:12 Aí, ele entrou em contato com .. (30:30)  
 (2012-03-23 19:59:40) Quotation: 17:13 Não, então começou assim, a ca.. (32:32)  
 (2012-03-23 19:59:58) Quotation: 17:14 Ah, não aqui só caiu a chave, .. (32:32)  
 (2012-03-23 19:59:58) Code: Serviço Leve {1-0}  
 (2012-03-23 20:00:15) Code: Serviço Pesado {3-0}  
 (2012-03-23 20:00:15) Quotation: 17:15 bom, serviço pesado, quando el.. (32:32)  
 (2012-03-23 20:00:39) Quotation: 17:16 preciso de caminhão, ou ele va.. (34:34)  
 (2012-03-23 20:01:00) Quotation: 17:17 bom isso aqui a gente já sabe .. (34:34)  
 (2012-03-23 20:02:27) Code: Triagem de Tipo de Serviço {2-0}  
 (2012-03-23 20:02:27) Quotation: 17:18 então começou a separar daí as.. (34:34)  
 (2012-03-23 20:02:46) Quotation: 17:19 Era um monte, então isso é his.. (36:36)  
 (2012-03-23 20:02:59) Quotation: 17:20 Nunca na história da Cesc nã.. (38:38)  
 (2012-03-23 20:03:58) Quotation: 17:21 então essa é a situação, que a.. (42:42)  
 (2012-03-23 20:05:05) Quotation: 17:22 Porque extrapolou, exatamente.. (46:46)  
 (2012-03-23 20:11:35) Quotation: 17:23 Já, é com contratados, com con.. (50:50)  
 (2012-03-23 20:11:47) Quotation: 17:24 isso aqui é serviço para 30 ca.. (42:42)  
 (2012-03-23 20:13:09) Quotation: 17:25 Então, nós tivemos lá, 27 cami.. (54:54)  
 (2012-03-23 20:13:44) Quotation: 17:26 todo dia a gente fazia reuniõe.. (54:54)  
 (2012-03-23 20:14:40) Quotation: 17:27 Exatamente, exatamente, então .. (56:58)  
 (2012-03-23 20:15:11) Quotation: 17:28 a gente fez essa estratégia, e.. (58:58)  
 (2012-03-23 20:15:54) Quotation: 17:29 Oh, qual foi tua dificuldade p.. (58:58)  
 (2012-03-23 20:16:22) Quotation: 17:30 Oh, qual foi tua dificuldade p.. (58:58)  
 (2012-03-23 20:18:58) Quotation: 17:31 Então, do primeiro dia para o .. (62:62)  
 (2012-03-23 20:19:20) Quotation: 17:32 quando a gente percebeu que nã.. (62:62)  
 (2012-03-23 20:20:34) Quotation: 17:33 Tu vai controlar isso aqui. Qu.. (64:64)  
 (2012-03-23 20:22:10) Quotation: 17:34 Conforme ia chegando caminhão,.. (66:66)  
 (2012-03-23 20:22:43) Code: Catalogação de pessoas envolvidas na resposta à crise {1-0}

- (2012-03-23 20:23:09) Quotation: 17:35 No momento, assim, ficaram mei.. (68:68)
- (2012-03-23 20:23:38) Quotation: 17:36 A relevância do fato e da ajud.. (70:70)
- (2012-03-23 20:26:12) Quotation: 17:37 A situação, chamamos todo mund.. (76:76)
- (2012-03-23 20:28:34) Quotation: 17:38 Deu aquele burburinho, daí ta.. (78:78)
- (2012-03-23 20:28:55) Quotation: 17:39 No começo, ficaram numa ansied.. (78:78)
- (2012-03-23 21:33:01) Quotation: 17:40 Na hora, e aí a gente começou .. (80:80)
- (2012-03-23 22:05:07) Quotation: 17:41 Juntava todos esses chefes, al.. (82:82)
- (2012-03-23 22:06:00) Quotation: 17:42 Falava. Então eram dois moment.. (86:86)
- (2012-03-23 22:21:56) Quotation: 17:43 Isso, ali pra todo mundo saber.. (88:88)
- (2012-03-23 22:23:04) Quotation: 17:44 aí o pessoal começou a dizer, .. (92:92)
- (2012-03-23 22:23:28) Quotation: 17:45 Da Celesc, era um técnico noss.. (92:92)
- (2012-03-23 22:24:06) Quotation: 17:46 Vamos montar uma equipe, avanç.. (94:94)
- (2012-03-23 22:25:14) Quotation: 17:47 Vai ficar 20 horas sem energia.. (104:104)
- (2012-03-23 22:25:57) Quotation: 17:48 V - Não foi suficiente, porque.. (100:102)
- (2012-03-23 22:31:04) Quotation: 17:49 Foi montando um QG único, a rá.. (106:106)
- (2012-03-23 22:32:28) Quotation: 17:50 Não se questionava, quando o p.. (108:108)
- (2012-03-23 22:32:47) Quotation: 17:51 que também foi uma decisão nos.. (108:108)
- (2012-03-23 22:33:42) Quotation: 17:52 R - Quantos foram instalados n.. (111:116)
- (2012-03-23 22:36:56) Quotation: 17:53 Não teve nada, então assim, a .. (120:120)
- (2012-03-23 22:37:22) Quotation: 17:54 e isso o pessoal entendeu e se.. (120:120)
- (2012-03-24 09:15:21) Quotation: 17:55 Mobilizado, então eles estavam.. (122:122)
- (2012-03-24 09:17:34) Quotation: 17:56 Isso aqui, vamos já dar um gás.. (124:124)
- (2012-03-24 09:17:53) Quotation: 17:57 vocês vão descansar, agora, 8.. (124:124)
- (2012-03-24 09:18:12) Quotation: 17:58 à noite a gente ficava carreg.. (124:124)
- (2012-03-24 09:24:21) Quotation: 17:59 Só pra ficar carregando, pegam.. (126:126)
- (2012-03-24 09:24:44) Quotation: 17:60 Só pra ficar carregando, pegam.. (126:126)
- (2012-03-24 09:25:15) Quotation: 17:61 Calamidade pública, vocês tem .. (132:132)
- (2012-03-24 09:25:29) Quotation: 17:62 Era nosso, então ele faziam lá.. (134:134)
- (2012-03-24 09:28:39) Quotation: 17:63 V - Nós fomos liberados pela p.. (128:132)
- (2012-03-24 09:28:39) Code: Calamidade Pública {1-1}~
- (2012-03-24 09:29:48) Code: Autonomia Administrativa {2-2}~
- (2012-03-24 09:30:28) Code-Link: Autonomia Administrativa <is cause of> Calamidade Pública
- (2012-03-24 09:31:20) Code-Link: Importância do Conhecimento Técnico <is cause of> Centralização de
- Decisão
- (2012-03-24 09:45:03) Quotation: 17:64 Só pra nós. Ele só disse pra n.. (136:136)
- (2012-03-24 09:49:48) Quotation: 17:65 Ah, isso, nós fizemos variante.. (142:142)
- (2012-03-24 09:50:52) Quotation: 17:66 Sempre tinha consenso. Ali era.. (148:148)
- (2012-03-24 09:53:33) Code-Link: Estratégias Emergentes <is associated with> Improviso
- (2012-03-24 09:54:14) Code-Link: Estratégias Emergentes <is associated with> Importância do
- Conhecimento Técnico
- (2012-03-24 10:04:22) Quotation: 17:67 Então, essa decisões técnicas,.. (154:154)
- (2012-03-24 10:04:39) Quotation: 17:68 O pior evento. Nos meus vinte .. (156:156)
- (2012-03-24 10:05:04) Quotation: 17:69 R - E, depois que ele se encer.. (157:160)
- (2012-03-24 10:06:26) Quotation: 17:70 Agora tem. Então, a gente cham.. (162:162)
- (2012-03-24 10:07:26) Quotation: 17:71 V - Oh, tem, 2006, daí ele foi.. (170:170)
- (2012-03-24 10:08:34) Quotation: 17:72 É, Blumenau faz, uma vez por a.. (178:178)
- (2012-03-24 10:09:16) Code-Link: Realização de Treinamentos <is associated with> Antecipação aos
- Problemas
- (2012-03-24 10:11:53) Quotation: 17:73 Então é feita, umas simulações.. (180:180)
- (2012-03-24 10:12:21) Quotation: 17:74 Até foi feito essa semana, no .. (182:182)
- (2012-03-24 10:13:22) Quotation: 17:75 Acidentes não tivemos nenhum, .. (190:190)
- (2012-03-24 10:14:07) Quotation: 17:76 Baixo. Aí teve um também, com .. (196:196)
- (2012-03-24 10:19:27) Quotation: 17:77 No começo, sim, no começo o pe.. (198:198)
- (2012-03-24 10:22:07) Code-Link: Comunicação com a População <is associated with> Pressão Social
- (2012-03-24 10:22:25) Code-Link: Compreensão da Crise <is associated with> Pressão Social
- (2012-03-24 10:26:08) Quotation: 17:78 Não, toda parte de informação .. (200:200)
- (2012-03-24 10:26:36) Code-Link: Comunicação com a População <is part of> Relacionamento com a
- Mídia
- (2012-03-24 10:28:56) Quotation: 17:79 Dois boletins diários, um ao m.. (202:202)
- (2012-03-24 10:29:20) Quotation: 17:80 Teve no início, mas, no início.. (204:204)
- (2012-03-24 10:31:49) Quotation: 17:81 Ah, sim, a única coisa que dav.. (212:212)

- (2012-03-24 10:32:10) Quotation: 17:82 Não, porque a questão, como er.. (210:210)  
 (2012-03-24 10:33:51) Code: Prioridades na Resolução da Crise {4-0}  
 (2012-03-24 10:33:58) Quotation: 17:83 O nosso negócio, a nossa prior.. (218:218)  
 (2012-03-24 10:38:36) Quotation: 17:84 Não, não, a Celesc está só par.. (222:222)  
 (2012-03-24 10:41:24) Quotation: 17:85 e a rede tem que passar pelas .. (222:222)  
 (2012-03-24 10:42:04) Quotation: 17:86 Por isso que eu disse, aquele .. (224:224)  
 (2012-03-24 10:42:58) Quotation: 17:87 O pessoal gostou de como a gen.. (230:230)  
 (2012-03-24 10:43:25) Quotation: 17:88 Então o pessoal gostou no sent.. (230:230)  
 (2012-03-24 10:43:44) Quotation: 17:89 Bem vista. O pessoal gostou de.. (230:230)  
 (2012-03-24 10:44:54) Quotation: 17:90 No começo foi mais porque a ge.. (232:232)  
 (2012-03-24 10:53:47) Quotation: 17:91 Entendeu a real crise, estava .. (234:234)  
 (2012-03-24 10:54:10) Code-Link: Ação Voluntária <is associated with> Compreensão da Crise  
 (2012-03-24 10:54:58) Network View: Compreensão da Crise (3)  
 (2012-03-24 11:01:12) Code-Link: Comunicação com a População <is cause of> Compreensão da população  
 (2012-03-24 11:01:35) Code-Link: Compreensão da população <is property of> Compreensão da Crise  
 (2012-03-24 11:02:02) Code-Link: Compreensão da população <contradicts> Pressão Social  
 (2012-03-24 11:02:35) Code-Link: Comunicação Organizacional <is cause of> Compreensão da Crise  
 (2012-03-24 11:03:43) Code-Link: Comunicação Organizacional <is cause of> Aprendizagem Intra-Crise  
 (2012-03-24 11:04:44) Code-Link: Aprendizagem Intra-Crise <is associated with> Compreensão da Crise  
 (2012-03-24 11:06:48) Code-Link: Aprendizagem Intra-Crise <is associated with> Construção de Alternativas  
 (2012-03-24 11:07:52) Code-Link: Estratégias Emergentes <is part of> Construção de Alternativas  
 (2012-03-24 11:08:09) Code-Link: Estratégias Emergentes <is cause of> Resolução de Crises  
 (2012-03-24 11:08:46) Code-Link: Estratégias Emergentes <is associated with> Compreensão da Crise  
 (2012-03-24 11:09:07) Code-Link: Construção de Alternativas <is associated with> Estrutura Logística para Resposta à Cris..  
 (2012-03-24 11:09:18) Code-Link: Estrutura Logística para Resposta à Cris.. <is cause of> Resolução de Crises  
 (2012-03-24 11:09:35) Network View: Compreensão da Crise 2 (12)  
 (2012-03-24 11:12:45) Quotation: 17:92 Pra você partir, pra nós, 200 .. (238:238)  
 (2012-03-24 11:13:42) Quotation: 17:93 R - Não, então tá. E pra termi.. (245:248)  
 (2012-03-24 11:14:11) Quotation: 17:94 V - Iniciativa nossa e depois .. (250:252)  
 (2012-03-24 11:14:40) Quotation: 17:95 Tudo almocharifado, porque a Ce.. (256:256)  
 (2012-03-24 11:15:47) Quotation: 17:96 Porque às vezes o cara ia cort.. (265:265)  
 (2012-03-24 11:16:08) Quotation: 17:97 Foi comprado material mais de .. (260:260)  
 (2012-03-24 11:54:38) Quotation: 18:1 5 – INSTALAÇÕES COM PRIORIDADE.. (3:1234-3:1402)  
 (2012-03-24 11:55:32) Quotation: 18:2 4- AÇÕES DA COMISSÃO DURANTE A.. (2:1620-3:687)  
 (2012-03-24 12:09:41) Quotation: 18:3 6 – Comunicação: Rádio VHF – F.. (4:691-4:766)  
 (2012-03-24 12:12:19) Quotation: 18:4 Texto 1 – Fase de Prontidão A .. (11:39-11:1607)  
 (2012-03-29 20:07:19) Memo: AT - Validando a Categoria Central: Tentativa 2 - "Compreensão da Crise" {0-Th} - rsilveira  
 (2012-03-29 20:34:34) Memo: OC - Identificando propriedades da Categoria Central: "Compreensão da Crise" {1-Th} - rsilveira  
 (2012-03-31 15:19:03) Code-Link: Influência Política <contradicts> Importância do Conhecimento Técnico  
 (2012-03-31 15:21:56) Memo: AT - Validando a Categoria Central: Tentativa 1 - "Definição da Crise" {0-Th} - rsilveira  
 (2012-04-01 09:44:42) Memo: OC - Identificando dimensões da Categoria Central: "Compreensão da Crise" {1-Th} - rsilveira  
 (2012-04-06 16:08:12) Code-Link: Aprendizagem Intra-Crise <contradicts> Ausência de Registros  
 (2012-04-06 16:08:26) Code-Link: Aprendizagem Inter-Crises <contradicts> Ausência de Registros  
 (2012-04-06 17:04:45) Code-Link: Cansaço Físico <is cause of> Pressão Temporal  
 (2012-04-06 22:32:28) Code-Link: Tomada de Decisão <is associated with> Compreensão da Crise  
 (2012-04-06 22:56:28) Code-Link: Compreensão da Crise <is associated with> Comunicação durante a crise  
 (2012-04-06 22:57:10) Network View: Comunicação com a População (5)  
 (2012-04-14 10:28:55) Code: Categoria Central do Estudo - ("C") {0-1}  
 (2012-04-14 10:29:27) Code-Link: Categoria Central do Estudo - ("C") <is a> Compreensão da Crise  
 (2012-04-14 10:30:16) Code: Propriedades da Categoria Central do Estudo {0-4}~  
 (2012-04-14 10:30:46) Code-Link: Compreensão da população <is a> Propriedades da Categoria Central

- do Est..  
 (2012-04-14 10:31:09) Code: Compreensão da Mídia {14-2}~  
 (2012-04-14 10:31:24) Code-Link: Compreensão da Mídia <is a> Propriedades da Categoria Central do Est..  
 (2012-04-14 10:31:39) Code: Compreensão dos Liderados {21-4}~  
 (2012-04-14 10:31:54) Code-Link: Compreensão dos Liderados <is a> Propriedades da Categoria Central do Est..  
 (2012-04-14 10:32:11) Code: Compreensão dos Líderes {16-2}~  
 (2012-04-14 10:32:34) Code-Link: Compreensão dos Líderes <is a> Propriedades da Categoria Central do Est..  
 (2012-04-14 10:32:50) Code: Dimensões da Categoria Central {0-5}~  
 (2012-04-14 10:33:50) Code-Link: Adversidade Meteorológica <is a> Dimensões da Categoria Central  
 (2012-04-14 10:34:21) Code-Link: Tempestades Severas <is a> Dimensões da Categoria Central  
 (2012-04-14 10:35:02) Code-Link: Enchentes em Blumenau <is a> Dimensões da Categoria Central  
 (2012-04-14 10:35:24) Code-Link: Excesso de Demanda <is a> Dimensões da Categoria Central  
 (2012-04-14 10:36:35) Code: Colapso de Infra-Estrutura de Fornecimento {1-1}  
 (2012-04-14 10:36:55) Code-Link: Colapso de Infra-Estrutura de Fornecimen.. <is a> Dimensões da Categoria Central  
 (2012-04-14 10:38:28) Network View: Dimensões da Categoria Central (6)  
 (2012-04-14 10:39:30) Network View: Propriedades da Categoria Central do Estudo (5)  
 (2012-04-14 17:00:07) Code Family: Compreensão da Crise (5)~  
 (2012-04-14 17:00:50) Code Family: Aprendizagem Organizacional (2)~  
 (2012-04-14 17:01:33) Code Family: Dimensões para a Compreensão da Crise (5)~  
 (2012-04-14 18:12:30) Code Family: Restrições de uma Crise (9)~  
 (2012-04-14 18:15:57) Code Family: Comunicação durante a Crise (3)~  
 (2012-04-14 18:33:58) Primary Doc: P19: Transcrição da Entrevista G1.rtf {100}  
 (2012-04-14 18:51:39) Memo: AC - Proposições sobre a teoria de liderança em situações de crise no setor elétrico {0-Me} - rsilveira  
 (2012-04-18 19:44:54) Memo: MA - Ocorrência de Estratégias Emergentes {0-Me} - rsilveira  
 (2012-04-18 21:18:38) Network View: Estratégias Emergentes (9)  
 (2012-04-18 21:27:58) Memo: MA/AT - Influência sobre os subordinados para resposta à crise {1-Me} - rsilveira  
 (2012-04-19 19:41:51) Code-Link: Autonomia Administrativa <is a> Compra de Material por Emergência  
 (2012-04-21 10:34:52) Code: Influência sobre os liderados {11-3}~  
 (2012-04-21 10:36:07) Code-Link: Influência sobre os liderados <is cause of> Importância do Conhecimento Técnico  
 (2012-04-21 10:36:33) Code-Link: Confiança <is cause of> Influência sobre os liderados  
 (2012-04-21 19:32:51) Quotation: 19:1 eu trabalhava na área de linha.. (17:17)  
 (2012-04-21 19:39:30) Quotation: 19:2 nossa equipe de operação, nos .. (23:23)  
 (2012-04-21 19:40:25) Quotation: 19:3 tenho um parente que têm um, v.. (23:23)  
 (2012-04-21 19:41:15) Quotation: 19:4 Se alguém entrar dizendo que i.. (25:25)  
 (2012-04-21 19:44:49) Quotation: 19:5 Sim, nós saímos da Celesc, em .. (29:29)  
 (2012-04-21 19:45:16) Quotation: 19:6 a partir desse momento, daí pr.. (29:29)  
 (2012-04-21 19:51:46) Quotation: 19:7 Ela, a empresa, tem planos de .. (31:31)  
 (2012-04-21 19:52:49) Quotation: 19:8 Para esta ocorrência, isto, es.. (31:31)  
 (2012-04-21 19:53:10) Quotation: 19:9 J - Não, as equipes para emerg.. (33:35)  
 (2012-04-21 19:57:46) Quotation: 19:10 Na mesma ponta, muito próximos.. (39:41)  
 (2012-04-21 19:59:01) Quotation: 19:11 Sim, sim, assim, bom, feito is.. (47:47)  
 (2012-04-21 19:59:50) Quotation: 19:12 Você imagina o seguinte, imagi.. (51:51)  
 (2012-04-21 20:00:48) Quotation: 19:13 Não, não, ele estava queimando.. (54:54)  
 (2012-04-21 20:02:25) Quotation: 19:14 Esquece aquele e vamos buscar .. (56:56)  
 (2012-04-21 20:02:51) Quotation: 19:15 Os diretores da Eletrosul ness.. (56:56)  
 (2012-04-21 20:03:15) Quotation: 19:16 a gente fez uma divisão da seg.. (56:56)  
 (2012-04-21 20:03:49) Quotation: 19:17 vamos estrutura a coisa da seg.. (56:58)  
 (2012-04-21 20:06:31) Quotation: 19:18 A ponte que nós estamos falando.. (60:60)  
 (2012-04-21 20:14:04) Quotation: 19:19 Eles ficaram na coordenação lá.. (68:68)  
 (2012-04-21 20:15:16) Quotation: 19:20 então ficou na coordenação Sit.. (74:74)  
 (2012-04-21 20:17:27) Quotation: 19:21 Saímos a pé, eu e ele, de lá d.. (74:74)  
 (2012-04-21 20:19:20) Quotation: 19:22 Sim, já fomos para o campo ata.. (80:80)  
 (2012-04-21 20:20:09) Quotation: 19:23 tinha que ter a torre disponív.. (80:80)  
 (2012-04-21 20:23:04) Quotation: 19:24 só que essas torres teriam que.. (80:80)

- (2012-04-21 20:24:22) Quotation: 19:25 Mas era uma segunda alternativ.. (86:86)
- (2012-04-21 20:24:45) Quotation: 19:26 Ali na hora, o Petim e eu cami.. (88:88)
- (2012-04-21 20:25:07) Quotation: 19:27 Ali na hora, o Petim e eu cami.. (88:88)
- (2012-04-21 20:25:44) Quotation: 19:28 J - Mas era uma segunda altern.. (86:88)
- (2012-04-21 20:29:54) Quotation: 19:29 tu falava com ele, tu faz isso.. (98:98)
- (2012-04-21 20:30:47) Quotation: 19:30 R - Não tinha quem fosse quest.. (101:104)
- (2012-04-21 20:32:19) Quotation: 19:31 Vamos fazer assim, então tu va.. (112:112)
- (2012-04-21 20:33:18) Quotation: 19:32 Sim, eu tinha que gerar opções.. (114:114)
- (2012-04-21 20:33:47) Quotation: 19:33 Sim, eu tinha que gerar opções.. (114:114)
- (2012-04-21 20:34:28) Quotation: 19:34 aí já estabelecemos com esse g.. (114:120)
- (2012-04-21 20:35:28) Quotation: 19:35 E depois os outros me ajudaram.. (122:122)
- (2012-04-21 20:35:50) Quotation: 19:36 E depois os outros me ajudaram.. (122:122)
- (2012-04-21 20:36:19) Quotation: 19:37 e a partir daquele momento, se.. (122:122)
- (2012-04-21 20:36:58) Quotation: 19:38 Logística, areia, o Antônio e .. (124:124)
- (2012-04-21 20:37:32) Quotation: 19:39 Eu fui lá, o Sidney foi junto.. (126:126)
- (2012-04-21 20:38:13) Quotation: 19:40 Tinha que ser postes mais elev.. (130:130)
- (2012-04-21 20:38:37) Quotation: 19:41 esses de madeira não estavam a.. (130:130)
- (2012-04-21 20:39:23) Quotation: 19:42 Mas prendeu um caminho de pos.. (134:134)
- (2012-04-21 21:07:23) Quotation: 19:43 Sim, mas na hora, aqui vai um.. (136:136)
- (2012-04-21 21:08:37) Quotation: 19:44 Sim, sim, não esse tipo de tra.. (140:140)
- (2012-04-21 21:09:51) Quotation: 19:45 tudo ali, aquilo ali foi tudo .. (152:152)
- (2012-04-21 21:11:07) Quotation: 19:46 os primeiros postes a gente es.. (158:158)
- (2012-04-21 21:12:04) Quotation: 19:47 Sérgio Stupp, fomos nós dois, .. (160:160)
- (2012-04-21 21:15:49) Quotation: 19:48 Esses conceitos foram aplicado.. (168:168)
- (2012-04-21 21:16:11) Quotation: 19:49 Elétricas em relação a obstácu.. (166:168)
- (2012-04-21 21:16:51) Quotation: 19:50 Puxa cabo, e bota estrutura e .. (174:174)
- (2012-04-21 21:17:58) Quotation: 19:51 Toda as equipes a gente conheç.. (176:176)
- (2012-04-21 21:19:49) Quotation: 19:52 R - E não teve nenhum acidente.. (189:190)
- (2012-04-21 21:20:30) Quotation: 19:53 Lidar com o cansaço, a gente f.. (192:192)
- (2012-04-21 21:21:13) Quotation: 19:54 Não, quando então assim, eu ac.. (194:194)
- (2012-04-21 21:22:30) Quotation: 19:55 Assim, as equipes diferentes, .. (199:199)
- (2012-04-21 21:23:50) Quotation: 19:56 Porque as equipes fazem isso t.. (201:203)
- (2012-04-21 21:25:19) Quotation: 19:57 A tomada de decisão e na hora .. (207:207)
- (2012-04-21 21:25:55) Quotation: 19:58 Como é que eu vou fazer este p.. (213:213)
- (2012-04-21 21:57:16) Quotation: 19:59 Não, eles tem um chefe, esse p.. (215:219)
- (2012-04-21 21:57:45) Quotation: 19:60 As equipes dessas, essas equip.. (221:221)
- (2012-04-21 21:58:28) Quotation: 19:61 Sim, e aí, onde está o materia.. (223:223)
- (2012-04-21 21:58:58) Quotation: 19:62 Com a imprensa, era o Sitônio.. (225:225)
- (2012-04-21 22:00:15) Quotation: 19:63 Não, do lado, um hotel ali, el.. (239:239)
- (2012-04-21 22:00:42) Quotation: 19:64 O Sitônio e o Antônio dos Sant.. (241:241)
- (2012-04-21 22:02:24) Quotation: 19:65 Com certeza absoluta, o que a .. (249:249)
- (2012-04-21 22:03:23) Code-Link: Facilitadores da Liderança <is a> Experiência Anterior
- (2012-04-21 22:04:20) Quotation: 19:66 O que atrapalhou talvez foram .. (249:249)
- (2012-04-21 22:04:36) Quotation: 19:67 A falta de compreensão, o garg.. (251:251)
- (2012-04-21 22:05:42) Quotation: 19:68 Então todo mundo deu incentivo.. (255:255)
- (2012-04-21 22:06:35) Quotation: 19:69 Não foi o caso porque o Antôni.. (257:257)
- (2012-04-21 22:07:12) Quotation: 19:70 Tinha, tinha, foi resgatado to.. (259:259)
- (2012-04-21 22:08:00) Quotation: 19:71 Não, eu não cheguei a perceber.. (261:261)
- (2012-04-21 22:09:20) Quotation: 19:72 Ah, não, nós não vivemos esse .. (271:271)
- (2012-04-21 22:10:15) Quotation: 19:73 São, quando há divergência, re.. (274:274)
- (2012-04-21 22:12:03) Quotation: 19:74 Não porque eles atuaram do jeii.. (280:280)
- (2012-04-21 22:36:34) Quotation: 19:75 O presidente da Eletrosul, fic.. (296:296)
- (2012-04-21 22:37:05) Quotation: 19:76 Eu não sei, as pessoas que est.. (298:298)
- (2012-04-21 22:37:30) Quotation: 19:77 Eu acho que a imagem da Celesc.. (300:300)
- (2012-04-22 07:10:29) Quotation: 19:78 os planejamentos setoriais, el.. (304:304)
- (2012-04-22 07:11:16) Quotation: 19:79 o fato, era para a Celesc faze.. (304:304)
- (2012-04-22 07:12:28) Quotation: 19:80 O senhor acha que todo esse ep.. (305:308)
- (2012-04-22 07:14:08) Quotation: 19:81 A linha foi energizada, teve u.. (314:314)
- (2012-04-22 07:14:27) Quotation: 19:82 e a pessoal fundamental nesse .. (314:314)
- (2012-04-22 07:14:44) Quotation: 19:83 essas duas pessoas aí foram es.. (316:316)
- (2012-04-22 07:15:49) Memo: MA/AT - Importância do Conhecimento Técnico {0-Me} - rsilveira

- (2012-04-22 08:08:26) Code-Link: Experiência Anterior <is associated with> Importância do Conhecimento Técnico
- (2012-04-22 08:55:38) Quotation: 19:84 Duas interrupções que a gente .. (320:320)
- (2012-04-22 08:55:56) Quotation: 19:85 então a gente teve 2, 3 religa.. (320:320)
- (2012-04-22 08:56:58) Quotation: 19:86 Não, eu acho que a, eu acho qu.. (326:326)
- (2012-04-22 08:57:38) Quotation: 19:87 Ah, isso acontecia, das pessoa.. (328:328)
- (2012-04-22 08:58:16) Quotation: 19:88 Eram pequenos atritos, que são.. (332:332)
- (2012-04-22 09:22:39) Quotation: 19:89 Foram N relatórios, porque a A.. (336:336)
- (2012-04-22 09:28:15) Quotation: 19:90 Mas era ele, muito rígido, cha.. (344:344)
- (2012-04-22 09:29:35) Quotation: 19:91 mas eles aproveitaram porque, .. (349:349)
- (2012-04-22 09:30:50) Quotation: ~19:92 J - Então a cada momento que e.. (353:355)
- (2012-04-22 09:34:12) Quotation: 19:93 A antecipação, sempre, sempre... (359:359)
- (2012-04-22 09:38:00) Quotation: 19:94 A diferença, eu vou confessar .. (379:379)
- (2012-04-22 09:38:32) Quotation: 19:95 como esse da ponte, não existe.. (379:379)
- (2012-04-22 09:39:41) Quotation: 19:96 E a gente se vê diante de uma .. (381:383)
- (2012-04-22 09:40:27) Quotation: 19:97 E atravessar o mar, então eu v.. (387:387)
- (2012-04-22 09:45:32) Primary Doc: P20: Transcrição da Entrevista H1.rtf {130}
- (2012-04-22 09:51:13) Quotation: 20:1 quando a gente viu aqui no nos.. (12:12)
- (2012-04-22 09:54:29) Quotation: 20:2 Subestações, eu trabalhei 30 a.. (16:16)
- (2012-04-22 10:00:44) Quotation: 20:3 Poucos minutos depois, também .. (42:44)
- (2012-04-22 10:07:02) Code: Circuito Radial {2-2}~
- (2012-04-22 10:07:02) Quotation: 20:4 Poucos minutos depois, também .. (42:42)
- (2012-04-22 10:09:06) Quotation: 20:5 se você olhar para esta subest.. (50:50)
- (2012-04-22 10:09:06) Code: Circuito Anel {3-3}~
- (2012-04-22 10:12:20) Code-Link: Circuito Radial <contradicts> Circuito Anel
- (2012-04-22 10:12:58) Code-Link: Circuito Anel <is cause of> Necessidade de Construção de Linha de Tr..
- (2012-04-22 10:16:54) Quotation: 20:6 S - Então o que aconteceuu agora.. (52:54)
- (2012-04-22 10:17:08) Quotation: 20:7 agora você pode desligar ou pe.. (54:54)
- (2012-04-22 10:18:11) Code-Link: Ausência de Linha de Transmissão Altern.. <is cause of> Circuito Radial
- (2012-04-22 10:28:07) Quotation: 20:8 Ah, já estivesse lá, ali se co.. (92:92)
- (2012-04-22 10:28:52) Quotation: 20:9 Dentro da ponte, pô, ninguém q.. (96:96)
- (2012-04-22 10:31:46) Quotation: 20:10 Sim, aí os chefes de departame.. (106:106)
- (2012-04-22 10:32:04) Quotation: 20:11 É acho que nós começamos uma e.. (110:110)
- (2012-04-22 10:32:36) Quotation: 20:12 Ninguém sabia o que tinha orig.. (112:112)
- (2012-04-22 10:33:31) Quotation: 20:13 bom, aí o que aconteceu, perde.. (116:116)
- (2012-04-22 16:44:43) Quotation: 20:14 perdemos a linha, a gente ia t.. (116:116)
- (2012-04-22 16:49:04) Quotation: 20:15 Aí, bom, assim que a gente se .. (118:118)
- (2012-04-22 16:49:36) Quotation: 20:16 ninguém queria acreditar que f.. (116:116)
- (2012-04-22 16:50:22) Quotation: 20:17 se a gente tem uma instalação .. (118:118)
- (2012-04-22 16:51:24) Quotation: 20:18 agora isso aqui, a história é .. (118:118)
- (2012-04-22 16:51:55) Quotation: 20:19 Então as ideias, as ideias que.. (120:120)
- (2012-04-22 16:53:16) Quotation: 20:20 Não tinha jeito, então vamos t.. (122:122)
- (2012-04-22 16:54:09) Quotation: 20:21 É, não sei, teria que botar al.. (124:124)
- (2012-04-22 16:54:59) Quotation: 20:22 Sim, participantes escolhidos .. (126:126)
- (2012-04-22 16:56:01) Quotation: 20:23 Aí a ideia, vamos tentar fazer.. (126:126)
- (2012-04-22 16:59:09) Quotation: 20:24 Por questão de segurança, uma .. (132:132)
- (2012-04-22 17:25:20) Quotation: 20:25 Não, não, tanto que é, só em, .. (134:134)
- (2012-04-22 17:25:52) Quotation: 20:26 aí a própria prisma no caso, a.. (134:134)
- (2012-04-22 17:27:29) Quotation: 20:27 Não, não, não, uma linha aérea.. (138:138)
- (2012-04-22 17:29:14) Quotation: 20:28 Descartou-se completamente aqu.. (142:142)
- (2012-04-22 17:30:11) Quotation: 20:29 A chegada dos cabos passa por .. (144:144)
- (2012-04-22 17:30:41) Memo: MA/AT - Apagão de Florianópolis - Storyline {0-Me-F} - rsilveira
- (2012-04-22 18:55:44) Quotation: 20:30 Então o engenheiro Antenor, ju.. (149:149)
- (2012-04-22 18:59:18) Quotation: 20:31 e aí se forma uma cadeia, oh, .. (149:149)
- (2012-04-22 18:59:43) Quotation: 20:32 vamos tentar fazer o projeto, .. (149:149)
- (2012-04-22 19:00:20) Quotation: 20:33 então aí eu fiquei basicamente.. (149:149)
- (2012-04-22 19:00:50) Quotation: 20:34 eu fui encarregado de cuidar c.. (149:149)
- (2012-04-22 19:01:31) Quotation: 20:35 Por experiência porque já tinh.. (159:159)
- (2012-04-22 19:02:01) Memo: MA/AT - Experiência anterior dos envolvidos {1-Me} - rsilveira

- (2012-04-22 19:29:59) Quotation: 20:36 Não, não, não, porque é o segu.. (161:161)
- (2012-04-22 19:30:14) Quotation: 20:37 Ele é um cara, é um trator par.. (163:163)
- (2012-04-22 19:31:41) Quotation: 20:38 Direta. Duma sala pra outra, d.. (169:169)
- (2012-04-22 19:32:15) Quotation: 20:39 vencido a questão de paradigma.. (169:169)
- (2012-04-22 19:32:50) Code-Link: Dificuldade Técnica de Resolução <contradicts> Experiência Anterior
- (2012-04-22 19:34:33) Quotation: 20:40 o governador estava lá, o vice.. (173:173)
- (2012-04-22 19:34:54) Quotation: 20:41 Alguns um pouco mais conservad.. (171:171)
- (2012-04-22 19:35:17) Quotation: 20:42 os bombeiros começaram as prim.. (171:171)
- (2012-04-22 19:35:41) Quotation: 20:43 Então já tinha, tinha aquele a.. (173:173)
- (2012-04-22 19:36:02) Quotation: 20:44 Aí a questão está apontada que.. (173:173)
- (2012-04-22 19:36:31) Quotation: 20:45 Valeu, valeu, valeu, até por e.. (175:175)
- (2012-04-22 19:36:44) Quotation: 20:46 outras crises de menor porte q.. (175:175)
- (2012-04-22 19:37:30) Code-Link: Confiança <is associated with> Experiência Anterior
- (2012-04-22 19:39:42) Code: Contexto municipal no apagão {1-0}
- (2012-04-22 19:39:42) Quotation: 20:47 como a repercussão naquela noi.. (185:185)
- (2012-04-22 19:41:00) Quotation: 20:48 Exatamente, então esse future .. (189:189)
- (2012-04-22 19:41:16) Quotation: 20:49 e aí começou a chegar essas eq.. (189:189)
- (2012-04-22 19:42:13) Quotation: 20:50 a partir da quinta-feira sim, .. (191:191)
- (2012-04-22 19:42:42) Quotation: 20:51 E aí, então se começou a fazer.. (191:191)
- (2012-04-22 19:44:42) Quotation: 20:52 É, isso, então ele tinha essa .. (205:209)
- (2012-04-22 19:45:48) Quotation: 20:53 Teve um colega que subia de mo.. (211:211)
- (2012-04-22 19:46:28) Quotation: 20:54 Por meio deles, por meio deles.. (213:213)
- (2012-04-22 19:47:20) Quotation: 20:55 o Sitônio ele, com o motorista.. (215:215)
- (2012-04-22 19:47:47) Quotation: 20:56 o Sitônio, e daí pra cima ele .. (217:217)
- (2012-04-22 19:48:34) Quotation: 20:57 Isso não existia porque justam.. (219:219)
- (2012-04-22 19:49:52) Quotation: 20:58 Esse cabo foi diferente por co.. (225:227)
- (2012-04-22 19:51:17) Memo: MA - Ineditismo e ausência de plano de resposta {0-Me} - rsilveira
- (2012-04-22 19:54:23) Quotation: 20:59 De pensar uma solução tal porq.. (233:233)
- (2012-04-22 19:55:40) Quotation: 20:60 Então, já começou a vir essa, .. (241:241)
- (2012-04-22 19:56:39) Quotation: 20:61 R - O senhor acha que esse apo.. (246:251)
- (2012-04-22 19:59:51) Code-Link: Influência sobre os liderados <is associated with> Motivação
- (2012-04-22 20:00:19) Network View: Relação Experiência anterior, confiança e influência sobre os liderados (4)
- (2012-04-22 20:01:11) Quotation: 20:62 Vai dar, vai dar, não se sabia.. (257:257)
- (2012-04-22 20:11:36) Quotation: 20:63 Enfim, os sistemas são todos f.. (259:259)
- (2012-04-22 20:13:20) Quotation: 20:64 A experiência do peão, quer di.. (275:275)
- (2012-04-22 20:13:40) Quotation: 20:65 a gente sempre trabalhou com e.. (275:275)
- (2012-04-22 20:13:50) Quotation: 20:66 assim, a forma como a peãozada.. (275:275)
- (2012-04-22 20:14:32) Quotation: 20:67 Perceberam, isso, perceberam, .. (277:277)
- (2012-04-22 21:14:22) Code: Espírito de União {13-3}~
- (2012-04-22 21:14:22) Quotation: 20:68 Não vai dar, por que não? Puta.. (279:279)
- (2012-04-22 21:14:44) Quotation: 20:69 Acabou, era, tinha um objetivo.. (281:281)
- (2012-04-22 21:16:33) Code-Link: Compreensão dos Liderados <is cause of> Espírito de União
- (2012-04-22 21:26:04) Quotation: 20:70 Não, o respeito pela função co.. (283:283)
- (2012-04-22 21:26:31) Quotation: 20:71 Aproximação, porque tinha um o.. (285:285)
- (2012-04-22 21:26:44) Quotation: 20:72 Percebi que não precisou os ca.. (289:289)
- (2012-04-22 21:27:47) Quotation: 20:73 Interessante, outra coisa inte.. (295:295)
- (2012-04-22 21:28:03) Quotation: 20:74 Houve naturalmente, olha se o .. (297:297)
- (2012-04-27 14:05:39) Quotation: 20:75 as pessoas que se agregaram al.. (297:297)
- (2012-04-27 14:07:38) Quotation: 20:76 E pelo momento de, total assim.. (299:299)
- (2012-04-27 14:08:37) Quotation: 20:77 Nesse caso tinha assim, agora .. (305:307)
- (2012-04-27 14:09:20) Quotation: 20:78 As pessoas quando atravessavam.. (311:311)
- (2012-04-27 14:14:01) Quotation: 20:79 Aconteceram de maneira não pre.. (313:313)
- (2012-04-27 14:14:19) Quotation: 20:80 Eles não foram muito conscient.. (315:315)
- (2012-04-27 14:14:50) Quotation: 20:81 R - O cara, puta, que merda, v.. (318:319)
- (2012-04-27 14:16:37) Quotation: 20:82 Sim, imagina, pra fazer esse t.. (327:327)
- (2012-04-27 14:17:47) Quotation: 20:83 Precisa fazer? E eu, precisa. .. (333:333)
- (2012-04-27 14:19:11) Quotation: 20:84 Foi um fenômeno assim, hoje at.. (337:337)
- (2012-04-27 14:21:52) Quotation: 20:85 outra coisa que eu faço é aval.. (341:343)
- (2012-04-27 14:21:52) Code: Aproveitamento de idéias {4-0}
- (2012-04-27 14:24:39) Quotation: 20:86 mas nessa hora que eu acho que.. (169:169)

- (2012-04-27 14:27:21) Quotation: 20:87 não se abre mão de nenhuma ide.. (233:233)
- (2012-04-27 14:32:53) Code-Link: Compreensão dos Líderes <is associated with> Compreensão dos Líderados
- (2012-04-27 14:33:33) Code-Link: Espírito de União <is part of> Motivação
- (2012-04-27 14:33:53) Code-Link: Motivação <is associated with> Aprendizagem Intra-Crise
- (2012-04-27 14:34:28) Code-Link: Aprendizagem Intra-Crise <is cause of> Resolução de Crises
- (2012-04-27 14:35:00) Network View: Compreensão dos Líderados e Motivação (6)
- (2012-04-27 14:46:28) Quotation: 20:88 No início a gente negava, eu n.. (347:347)
- (2012-04-27 14:46:47) Quotation: 20:89 o pessoal consciente de que a .. (347:347)
- (2012-04-27 14:58:11) Quotation: 20:90 É, e se construiu pelo que eu .. (348:348)
- (2012-04-27 14:59:00) Quotation: 20:91 Eu digo assim, que se fosse um.. (354:354)
- (2012-04-27 14:59:18) Quotation: 20:92 Um troço, aqui, eu vou colabor.. (358:358)
- (2012-04-27 15:00:30) Quotation: 20:93 Um troço até, não sei se o fen.. (366:366)
- (2012-04-27 15:00:53) Quotation: 20:94 e não sei se foi isso, mas foi.. (366:366)
- (2012-04-27 15:01:05) Quotation: 20:95 Não, não foi por isso, com cer.. (374:374)
- (2012-04-27 15:03:46) Quotation: 20:96 Eu posso falar mais daquilo qu.. (376:376)
- (2012-04-27 15:04:48) Quotation: 20:97 Falta de comunicação, dificult.. (382:382)
- (2012-04-27 15:05:49) Quotation: 20:98 Ajudou assim, o prestígio prof.. (386:386)
- (2012-04-27 15:09:11) Quotation: 20:99 ok, então o que a gente faz, a.. (392:392)
- (2012-04-27 15:24:29) Quotation: 20:100 Nós temos o azul, branco e ver.. (406:407)
- (2012-04-27 15:28:14) Quotation: 20:101 mas outra coisa bacana também.. (421:421)
- (2012-04-27 15:28:55) Quotation: 20:102 Você precisa, porque daqui pra.. (427:427)
- (2012-04-27 15:29:59) Quotation: 20:103 Como é que podemos identificar.. (429:433)
- (2012-04-27 15:31:56) Quotation: 20:104 Eu acho assim, que o Sitônio t.. (435:435)
- (2012-04-27 15:31:56) Code: Perfil do líder {2-0}
- (2012-04-27 15:33:02) Quotation: 20:105 Talvez não fosse, porque ele p.. (437:437)
- (2012-04-27 15:33:16) Quotation: 20:106 S - Acho que foi positivo e ta.. (439:441)
- (2012-04-27 15:35:39) Quotation: 20:107 Enfim, ali tu percebe ali, qu.. (445:445)
- (2012-04-27 15:37:42) Quotation: 20:108 porque todo mundo estava no ra.. (445:445)
- (2012-04-27 15:38:44) Quotation: 20:109 Olha, eu digo assim, algumas c.. (455:455)
- (2012-04-27 15:39:46) Quotation: 20:110 Cada um teve que contar lá, is.. (457:457)
- (2012-04-27 15:40:32) Quotation: 20:111 Não pode acontecer de novo, te.. (461:461)
- (2012-04-27 15:40:55) Quotation: 20:112 Porque bem o mal, eu estou con.. (452:453)
- (2012-04-27 15:47:35) Quotation: 20:113 Se tem, se ficou, eu não conhe.. (463:465)
- (2012-04-27 16:44:30) Quotation: 20:114 Hoje em dia, o anel, o anel lá.. (467:467)
- (2012-04-27 16:45:22) Code-Link: Circuito Anel <is a> Antecipação aos Problemas
- (2012-04-27 16:58:28) Quotation: 20:115 Além de ser valorado pelo ativ.. (505:505)
- (2012-04-27 16:59:38) Quotation: 20:116 Eu não tive oportunidade, eu n.. (517:517)
- (2012-04-27 16:59:54) Quotation: 20:117 Mas eu imagino assim, que deve.. (519:519)
- (2012-04-27 17:02:12) Quotation: 20:118 Existe, existe, existe, eu sem.. (527:527)
- (2012-05-10 23:34:54) Code: Regulamentação do Setor Elétrico {10-0}
- (2012-05-10 23:34:54) Quotation: 20:119 então um modelo que se criou p.. (473:473)
- (2012-05-10 23:36:03) Quotation: 20:120 geradora, foi dado um papel es.. (477:477)
- (2012-05-10 23:36:37) Quotation: 20:121 e cada ponta é um ponto de med.. (477:477)
- (2012-05-10 23:37:06) Quotation: 20:122 E tem os agentes de distribuiç.. (479:479)
- (2012-05-11 08:41:36) Quotation: 1:83 Nós somos regidos pelo contrat.. (187:194)
- (2012-05-11 08:43:05) Quotation: 1:84 Nós temos um índice que chama .. (237:241)
- (2012-05-11 08:43:24) Quotation: 1:85 Por exemplo, um município, um .. (249:251)
- (2012-05-11 08:56:19) Quotation: 20:123 É, chama-se regulação, a gente.. (471:471)
- (2012-05-11 09:07:19) Quotation: 20:124 depois foram feitos em alguns .. (475:475)
- (2012-05-11 15:26:54) Quotation: 1:86 Hoje a CELESC é distribuição, .. (205:205)
- (2012-05-11 15:26:54) Code: CELESC Distribuição {1-0}
- (2012-05-11 20:01:08) Primary Doc: P21: Transcrição da Entrevista I1.rtf {156}
- (2012-05-11 20:01:42) Primary Doc: P22: Transcrição da Entrevista J1.rtf {100}
- (2012-05-12 09:20:00) Quotation: 21:1 até para definir, disciplinar,.. (8:8)
- (2012-05-12 09:20:22) Quotation: 21:2 então eu peguei a parte de log.. (8:8)
- (2012-05-12 09:21:03) Quotation: 21:3 Foi decidido entre eu e ele, n.. (10:10)
- (2012-05-12 09:22:24) Quotation: 21:4 uma coisa que nós definimos ta.. (10:10)
- (2012-05-12 09:26:18) Quotation: 21:5 o Antônio Neto era o cara que .. (10:10)
- (2012-05-12 09:27:02) Quotation: 21:6 Coisas que eu faria hoje, eu c.. (12:12)
- (2012-05-12 09:27:33) Quotation: 21:7 Uma caçamba de areia cara, me .. (14:14)



- (2012-05-12 09:28:29) Quotation: 21:8 Teve, na quinta-feira de madru.. (16:16)
- (2012-05-12 09:28:56) Quotation: 21:9 parar o pessoal, pôrra, na mai.. (16:16)
- (2012-05-12 09:31:24) Quotation: 21:10 Eu acho que funcionou, eu não .. (18:18)
- (2012-05-12 09:33:17) Quotation: 21:11 No início, eu estava almoçando.. (20:20)
- (2012-05-12 09:36:07) Quotation: 21:12 E ficou queimando, como o cabo.. (24:24)
- (2012-05-12 09:36:41) Quotation: 21:13 Só que aí torrou tudo ali, af .. (28:28)
- (2012-05-12 09:37:20) Quotation: 21:14 Aí, isso já era sei lá, 11 hor.. (30:30)
- (2012-05-12 09:38:25) Quotation: 21:15 Nós tínhamos a preocupação, né.. (32:32)
- (2012-05-12 09:38:47) Quotation: 21:16 Não tinha plano de contingênci.. (34:34)
- (2012-05-12 09:41:08) Quotation: 21:17 Aí aquilo, apaga o fogo, tivemos.. (36:36)
- (2012-05-12 09:41:30) Quotation: 21:18 mas vamos pendurar com o que, .. (36:36)
- (2012-05-12 09:41:59) Quotation: 21:19 Aí nisso, já começamos a manda.. (36:36)
- (2012-05-12 09:45:04) Quotation: 21:20 Aí liguei para um amigo, Clebe.. (38:38)
- (2012-05-12 09:45:19) Quotation: 21:21 Então, essas loucuras assim, e.. (38:38)
- (2012-05-12 09:46:18) Quotation: 21:22 Pão pra todo mundo, aí ninguém.. (40:40)
- (2012-05-12 09:48:17) Quotation: 21:23 Aí tu tinha que montar estrutu.. (42:42)
- (2012-05-12 09:52:33) Quotation: 21:24 e a loucura foi acontecendo, e.. (42:42)
- (2012-05-12 09:54:08) Quotation: 21:25 Aí foi na verdade, aí foi né, .. (47:47)
- (2012-05-12 09:56:06) Quotation: 21:26 aí sentamos, definimos qual se.. (47:47)
- (2012-05-12 09:58:57) Code-Link: Ausência de Plano de Resposta à Crise <is cause of> Estratégias Emergentes
- (2012-05-12 09:59:11) Network View: Improviso (6)
- (2012-05-12 09:59:42) Quotation: 21:27 Não, tudo de cabeça. Ele disse.. (49:49)
- (2012-05-12 10:01:00) Quotation: 21:28 nós tínhamos um fiscal de obra.. (47:47)
- (2012-05-12 10:02:14) Quotation: 21:29 fomos lá no Dominique de madru.. (53:53)
- (2012-05-12 10:03:00) Quotation: 21:30 Alcides era o nosso fiscal, pe.. (53:53)
- (2012-05-12 10:04:13) Quotation: 21:31 e na sequencia então sentando .. (53:53)
- (2012-05-12 10:07:03) Quotation: 21:32 Os cabos eram da Eletrosul, né.. (57:57)
- (2012-05-12 10:08:09) Quotation: 21:33 tanto é que ali era uma miscel.. (57:57)
- (2012-05-12 10:10:20) Quotation: 21:34 E começamos, aí começou, e com.. (57:57)
- (2012-05-12 10:10:49) Quotation: 21:35 então era, era tudo louco assi.. (57:57)
- (2012-05-12 10:14:25) Quotation: 21:36 Ia fazendo, né, eu acho que fe.. (59:59)
- (2012-05-12 10:15:55) Quotation: 21:37 mas isso era assim, porque a n.. (61:61)
- (2012-05-12 10:15:55) Code: Envolvimento emocional {4-1}
- (2012-05-12 10:16:26) Quotation: 21:38 então nós tomávamos decisões. .. (61:65)
- (2012-05-12 10:18:07) Quotation: 21:39 as decisões que tu tinha que t.. (71:71)
- (2012-05-12 10:33:03) Quotation: 21:40 Para, porque linha com o vento.. (75:75)
- (2012-05-12 10:34:49) Quotation: 21:41 Sim, é angustia, é ansiedade, .. (79:79)
- (2012-05-12 10:37:45) Quotation: 21:42 Isso, isso eu aprendi muito na.. (81:81)
- (2012-05-12 10:40:25) Code: Ponto Facultativo {1-0}
- (2012-05-12 10:40:25) Quotation: 21:43 Pra fazer isso tem que ter cor.. (83:83)
- (2012-05-12 10:40:45) Quotation: 21:44 mas parece assim que o governo.. (83:83)
- (2012-05-12 10:41:43) Quotation: 21:45 então tu imagina, rapaz eu tin.. (83:83)
- (2012-05-12 10:43:01) Quotation: 21:46 Ficava ali, tomava café ali, a.. (85:85)
- (2012-05-12 10:43:40) Quotation: 21:47 engraçado, o último dia, eu e .. (85:85)
- (2012-05-12 10:46:45) Quotation: 21:48 Até pela adrenalina que nós pa.. (89:89)
- (2012-05-12 10:47:56) Quotation: 21:49 Coronel estou com problema, FL.. (89:89)
- (2012-05-12 10:48:16) Quotation: 21:50 Ele fez uma operação, trouxe t.. (91:91)
- (2012-05-12 10:48:54) Quotation: 21:51 Não, só polícia, só polícia. E.. (93:93)
- (2012-05-12 10:49:30) Quotation: 21:52 É, nós fizemos uma conexão da .. (95:95)
- (2012-05-12 11:15:33) Quotation: 21:53 Na crise funciona bem, na cris.. (97:97)
- (2012-05-12 11:16:12) Quotation: 21:54 Beleza, tranqüilo, tranqüilo, .. (99:99)
- (2012-05-12 11:17:04) Quotation: 21:55 Ronaldo Custódio, o Ronaldo, q.. (103:103)
- (2012-05-12 11:18:28) Quotation: 21:56 houve um dia, acho que na quar.. (109:109)
- (2012-05-12 11:19:43) Quotation: 21:57 então não houve pressão, nem p.. (109:109)
- (2012-05-12 11:20:22) Quotation: 21:58 Nós não tivemos pressão da soc.. (109:109)
- (2012-05-12 11:21:16) Quotation: 21:59 Ah, como tu vai dizer, amanhã.. (111:111)
- (2012-05-12 15:47:14) Quotation: 21:60 Então, a ideia de só eu e ele .. (121:121)
- (2012-05-12 15:48:17) Code: Custos de Resposta à Crise {1-0}
- (2012-05-12 15:48:17) Quotation: 21:61 Rapaz, isso aí é, como o Alcíd.. (123:123)
- (2012-05-12 15:49:20) Quotation: 21:62 Porque ali envolve a Pirelli, .. (125:125)

- (2012-05-12 15:50:25) Quotation: 21:63 Não, no Brasil, nós só temos a.. (127:127)
- (2012-05-12 15:51:58) Quotation: 21:64 Hoje, alguém vai questionar es.. (127:127)
- (2012-05-12 15:52:43) Quotation: 21:65 oh, a turma não aguenta mais, .. (127:127)
- (2012-05-12 15:54:11) Quotation: 21:66 Tu vê que é tão engraçado isso.. (129:129)
- (2012-05-12 15:54:48) Quotation: 21:67 Na época, o red bull, eu nunca.. (129:129)
- (2012-05-12 15:55:05) Quotation: 21:68 R - O senhor acha que o tempo .. (130:131)
- (2012-05-12 15:56:59) Quotation: 21:69 Do tempo, a única pressão que .. (133:133)
- (2012-05-12 15:57:16) Quotation: 21:70 apesar de nós não termos o pla.. (133:133)
- (2012-05-12 15:58:01) Quotation: 21:71 apesar de nós não termos o pla.. (133:133)
- (2012-05-12 16:00:03) Quotation: 21:72 Ah, não, não, agora só o, só u.. (143:143)
- (2012-05-12 16:00:32) Quotation: 21:73 É, aí não, depois foi feito tu.. (141:141)
- (2012-05-12 16:01:33) Quotation: 21:74 Para a empresa a necessidade d.. (145:145)
- (2012-05-12 16:02:28) Quotation: 21:75 Ah, foi claro, Blumenau, Blume.. (151:151)
- (2012-05-12 16:02:54) Quotation: 21:76 Eles fizeram lá, uma tabelinha.. (155:155)
- (2012-05-12 16:03:47) Quotation: 21:77 Nós perdemos, então a empresa .. (159:159)
- (2012-05-12 16:04:14) Quotation: 21:78 Né, em época da crise se opera.. (157:157)
- (2012-05-12 16:04:37) Quotation: 21:79 alguém ia imaginar que a gente.. (157:157)
- (2012-05-12 16:05:39) Code-Link: Baixa Probabilidade de Ocorrência <is cause of> Ausência de Plano de Resposta à Crise
- (2012-05-12 16:07:05) Quotation: 21:80 As regionais participaram do p.. (163:163)
- (2012-05-12 16:08:26) Quotation: 21:81 Esse é o problema, isso está n.. (165:165)
- (2012-05-12 16:08:47) Quotation: 21:82 Tu me fez a segunda pergunta, .. (165:165)
- (2012-05-12 16:09:52) Quotation: 21:83 Ah, a experiência, depois da e.. (167:167)
- (2012-05-12 16:44:22) Quotation: 21:84 Ou seja, ela tem que ser clara.. (169:169)
- (2012-05-12 16:45:03) Quotation: 21:85 então isso, ele sabe que quand.. (169:169)
- (2012-05-12 16:46:42) Quotation: 21:86 o que eu não podia deixar era .. (169:169)
- (2012-05-12 16:47:03) Quotation: 21:87 alguém precisa tomar decisão, .. (169:169)
- (2012-05-12 16:47:24) Quotation: 21:88 Ok, Carlão, já estou mandando .. (169:169)
- (2012-05-12 16:48:06) Quotation: 21:89 Não, não, não porque ela não e.. (171:171)
- (2012-05-12 16:50:37) Quotation: 21:90 Porque aí, o furacão, a defesa.. (173:173)
- (2012-05-12 16:51:04) Quotation: 21:91 Porque aí, o furacão, a defesa.. (173:173)
- (2012-05-12 16:51:35) Quotation: 21:92 Domingo de manhã eu já estava .. (177:177)
- (2012-05-12 16:52:58) Quotation: 21:93 Cinco equipes, cheguei lá, tan.. (179:179)
- (2012-05-12 16:53:16) Quotation: 21:94 Fruto de uma experiência, tu v.. (179:179)
- (2012-05-12 16:53:45) Quotation: 21:95 tu vê que por exemplo, eu prec.. (179:179)
- (2012-05-12 16:55:38) Quotation: 21:96 Eu tinha que tomar uma decisão.. (181:181)
- (2012-05-12 16:56:26) Quotation: 21:97 eu me lembro bem, na época o S.. (181:181)
- (2012-05-12 16:56:56) Quotation: 21:98 Picou tudo, picou tudo, foi ou.. (183:183)
- (2012-05-12 17:02:17) Quotation: 21:99 Tem, tem, tem, porque na verda.. (187:187)
- (2012-05-12 17:04:48) Code: Redundância {2-0}
- (2012-05-12 17:04:48) Quotation: 21:100 Mas tem o, o que é engraçado r.. (189:189)
- (2012-05-12 17:05:01) Quotation: 21:101 Só que aparece ali na tela, ma.. (191:191)
- (2012-05-12 17:05:24) Quotation: 21:102 E isso acaba ensinando, né, is.. (193:193)
- (2012-05-12 17:27:16) Quotation: 21:103 Porque na verdade, o que foi i.. (195:195)
- (2012-05-12 17:27:27) Quotation: 21:104 Num cabo de 13,8, né, e passa .. (197:197)
- (2012-05-12 17:27:47) Quotation: 21:105 Mas foi feita toda uma inspeçã.. (201:201)
- (2012-05-12 17:28:03) Quotation: 21:106 O jeito é falar de vaidade, nã.. (203:203)
- (2012-05-12 17:28:42) Quotation: 21:107 Aqui na agência eu tenho exper.. (209:209)
- (2012-05-12 17:29:02) Quotation: 21:108 A minha clareza, do que falo, .. (213:213)
- (2012-05-12 17:29:30) Code: Credibilidade {7-0}
- (2012-05-12 17:29:52) Quotation: 21:109 Existe isso. Foi até sexta de .. (215:215)
- (2012-05-12 17:30:23) Quotation: 21:110 E ele me disse isso, mas sabe .. (219:219)
- (2012-05-12 17:30:47) Quotation: 21:111 Não, eu fiquei aqui três anos .. (221:221)
- (2012-05-12 17:31:27) Quotation: 21:112 Isso, a voz, a forma clara com.. (225:225)
- (2012-05-12 17:32:09) Quotation: 21:113 Claro, claro, vai dar certo? A.. (229:229)
- (2012-05-12 17:32:33) Quotation: 21:114 E eu tenho uma coisa, aí é uma.. (231:231)
- (2012-05-12 17:33:33) Quotation: 21:115 É, tu vê, eu já passei aqui tr.. (233:233)
- (2012-05-12 17:34:55) Quotation: 21:116 E eu não tenho isso, e olha qu.. (235:235)
- (2012-05-12 17:36:17) Quotation: 21:117 Tinha pessoas que ajudavam, ti.. (237:237)
- (2012-05-12 17:37:17) Quotation: 21:118 Veio, veio, a turma que era pa.. (239:239)
- (2012-05-12 17:37:39) Quotation: 21:119 Não, não, a gente contratava, .. (243:243)

- (2012-05-12 17:37:53) Quotation: 21:120 Sanduiche e café tinha que faz.. (245:245)
- (2012-05-12 17:38:17) Quotation: 21:121 Isso, e a gente, refeições, re.. (247:247)
- (2012-05-12 17:38:43) Quotation: 21:122 Não, oh, aí era o, isso foi po.. (249:249)
- (2012-05-12 17:39:28) Quotation: 21:123 Era aquele que estava ali, ele.. (251:251)
- (2012-05-12 17:40:07) Quotation: 21:124 Não, aí foi setorizado, né, po.. (253:253)
- (2012-05-12 17:40:30) Quotation: 21:125 A Eletrosul se colocou, se pro.. (255:255)
- (2012-05-12 17:41:11) Quotation: 21:126 Não, não, ali era experiência.. (261:261)
- (2012-05-12 18:12:49) Quotation: 21:127 Foi, até engraçado, houve uma .. (263:263)
- (2012-05-12 18:13:03) Code: Sinergia {1-0}
- (2012-05-12 18:13:46) Quotation: 21:128 Não, não, não, não, não houve .. (269:269)
- (2012-05-12 18:14:07) Quotation: 21:129 Tem, tem, o empregado nessas h.. (271:271)
- (2012-05-12 18:15:10) Quotation: 21:130 Sai, sai, sai, porque ela vive.. (273:273)
- (2012-05-12 18:18:36) Quotation: 21:131 Aí é, aí não tem jeito, tem a .. (283:283)
- (2012-05-12 18:19:00) Quotation: 21:132 Pergunta boa essa tua, consequ.. (277:277)
- (2012-05-12 18:19:45) Quotation: 21:133 Nós nunca perdemos o controle (291:291)
- (2012-05-12 18:21:48) Quotation: 21:134 por exemplo o pessoal da Elet.. (293:293)
- (2012-05-12 18:22:04) Quotation: 21:135 Não, engraçado, porque isso é .. (293:293)
- (2012-05-12 18:22:37) Quotation: 21:136 Eles se dirigiam, as liderança.. (295:295)
- (2012-05-12 18:23:01) Quotation: 21:137 Foi entendido que a estrutura .. (299:299)
- (2012-05-12 18:24:08) Quotation: 21:138 Porque eu e o Sitônio, nós con.. (301:301)
- (2012-05-12 18:25:12) Quotation: 21:139 R - Gerador, vocês que tinha q.. (304:305)
- (2012-05-12 18:26:11) Quotation: 21:140 Pois é, mas um caso desses, sã.. (307:307)
- (2012-05-12 18:29:00) Code: Continuação política da crise {1-0}~
- (2012-05-12 18:29:00) Quotation: 21:141 Aí nós tivemos aquele momento,.. (315:315)
- (2012-05-12 18:32:05) Quotation: 21:142 tem um fato curioso nessa hist.. (327:327)
- (2012-05-12 18:32:23) Code: Pedidos de Indenização {9-0}
- (2012-05-12 18:32:23) Quotation: 21:143 Eu me lembro bem, porque a pró.. (327:327)
- (2012-05-12 18:33:13) Quotation: 21:144 Ah, sim, claro. Eu que assino... (335:335)
- (2012-05-12 18:33:27) Quotation: 21:145 Tinha fraude, a foto, quando e.. (337:337)
- (2012-05-12 18:33:51) Quotation: 21:146 Não, a sociedade, ela compren.. (339:339)
- (2012-05-12 18:34:52) Quotation: 21:147 A minoria, a minoria, tu vê nu.. (341:341)
- (2012-05-12 18:35:03) Quotation: 21:148 Do apagão não indenizei nenhum.. (343:343)
- (2012-05-12 18:35:11) Quotation: 21:149 Nenhum, zero do apagão (345:345)
- (2012-05-12 18:35:25) Quotation: 21:150 Do apagão não indenizei nenhum.. (347:347)
- (2012-05-12 18:35:51) Quotation: 21:151 Negativo, aí todo mundo faz a .. (351:351)
- (2012-05-12 20:10:33) Quotation: 22:1 Fiz toda avenida Beira Mar Nor.. (9:9)
- (2012-05-12 20:11:06) Quotation: 22:2 Cheguei a ver o cara pulando a.. (11:11)
- (2012-05-12 20:11:26) Quotation: 22:3 Ta, queimou um cabo, qual é o .. (11:11)
- (2012-05-12 20:11:55) Quotation: 22:4 e aí naquele primeiro momento .. (11:11)
- (2012-05-12 20:13:08) Quotation: 22:5 E rapidamente assim, o Sitônio.. (13:13)
- (2012-05-12 20:13:53) Quotation: 22:6 É, o Carlão resolvia o problem.. (19:19)
- (2012-05-12 20:14:20) Quotation: 22:7 Ele era o gerente regional tam.. (23:23)
- (2012-05-12 20:14:44) Quotation: 22:8 Porque naquele momento que ter.. (23:23)
- (2012-05-12 20:15:02) Quotation: 22:9 e isso eu achei interessante, .. (23:25)
- (2012-05-12 20:15:57) Quotation: 22:10 A primeira reunião pós, como é.. (31:31)
- (2012-05-12 20:16:38) Quotation: 22:11 Fazer uma nova, e isso acho qu.. (35:35)
- (2012-05-12 20:17:21) Quotation: 22:12 Não, mas eu acho que difícilme.. (37:37)
- (2012-05-12 20:17:59) Quotation: 22:13 E até acharem uma forma, assim.. (39:39)
- (2012-05-12 20:18:18) Quotation: 22:14 No asfalto para botar poste, e.. (41:41)
- (2012-05-12 20:18:51) Quotation: 22:15 Eu me lembro que perguntavam a.. (43:43)
- (2012-05-12 20:19:48) Quotation: 22:16 Uma experiência muito forte, n.. (45:45)
- (2012-05-12 20:19:48) Quotation: 22:17 Cara, uma coisa importante, at.. (47:47)
- (2012-05-12 20:21:29) Quotation: 22:18 Alguns foram derrubados ali, d.. (49:49)
- (2012-05-12 20:22:29) Quotation: 22:19 Há discussão, há discussão, ah.. (51:51)
- (2012-05-12 20:22:49) Quotation: 22:20 só que tu soma tudo isso, mas .. (51:51)
- (2012-05-12 20:23:19) Quotation: 22:21 Montaram um esquema, né, e o g.. (55:55)
- (2012-05-12 20:23:29) Quotation: 22:22 Então tu imagina as pessoas co.. (57:57)
- (2012-05-12 20:23:46) Quotation: 22:23 Nesse nível, com holofote, de .. (59:59)
- (2012-05-12 20:23:56) Quotation: 22:24 Vários dias sem nenhum tipo de.. (61:61)
- (2012-05-12 20:24:51) Quotation: 22:25 Não tinha nem como reclamar, m.. (71:71)
- (2012-05-12 20:26:07) Quotation: 22:26 Cara, dizer todo mundo, pronta.. (73:73)

- (2012-05-12 20:26:56) Quotation: 22:27 eu me lembro que quem mexia, q.. (73:73)
- (2012-05-12 20:27:16) Quotation: 22:28 cada um dos engenheiros era re.. (73:73)
- (2012-05-12 20:27:34) Quotation: 22:29 teve problemas, a alta voltage.. (73:73)
- (2012-05-12 20:28:59) Quotation: 22:30 Se tu tem o plano B, tudo bem.. (75:75)
- (2012-05-12 20:29:42) Quotation: 22:31 Não sei se chegou a faltar água. (81:81)
- (2012-05-12 20:31:05) Quotation: 22:32 Daqui a pouco tu soma as duas .. (87:87)
- (2012-05-12 20:31:58) Quotation: 22:33 É, eu me lembro quando a gente.. (91:91)
- (2012-05-12 20:32:29) Quotation: 22:34 Acho que nunca pensaram (93:93)
- (2012-05-12 20:33:16) Quotation: 22:35 Eu acho que a equipe que eles .. (95:95)
- (2012-05-12 20:34:52) Quotation: 22:36 Não sei qual era a questão ins.. (99:99)
- (2012-05-12 21:04:17) Quotation: 22:37 as pessoas iam falar comigo as.. (126:126)
- (2012-05-12 21:08:20) Quotation: 22:38 Tinham a polícia, mas aí era m.. (132:132)
- (2012-05-12 21:08:54) Quotation: 22:39 Aí é mutirão assim, gente apla.. (134:134)
- (2012-05-12 21:09:56) Quotation: 22:40 Mas acho que eles chegaram a p.. (140:140)
- (2012-05-12 21:10:22) Quotation: 22:41 As pessoas, acabam, porque aí .. (138:139)
- (2012-05-12 21:12:25) Network View: Pressão Social (5)
- (2012-05-12 21:13:20) Quotation: 22:42 Eu até não considero sorte, a .. (142:142)
- (2012-05-12 21:14:01) Quotation: 22:43 Não foi insegurança, mas em al.. (148:148)
- (2012-05-12 21:14:49) Quotation: 22:44 Eu me lembro assim, de alguma .. (154:154)
- (2012-05-12 21:15:40) Quotation: 22:45 É do jogo, né, é do jogo, a ma.. (158:158)
- (2012-05-12 21:15:50) Quotation: 22:46 São funcionários de carreira, .. (160:160)
- (2012-05-12 21:17:29) Quotation: 22:47 Mas a atividade fim deles, era.. (168:168)
- (2012-05-12 21:18:13) Quotation: 22:48 Aí, eu te pergunto assim, volt.. (172:172)
- (2012-05-12 21:19:10) Quotation: 22:49 Num dia eles montariam teriam .. (174:174)
- (2012-05-12 21:23:04) Quotation: 22:50 Não vi falta de motivação nenh.. (184:184)
- (2012-05-12 21:23:28) Quotation: 22:51 Aí é um pouco do humano né, se.. (184:184)
- (2012-05-12 21:23:55) Quotation: 22:52 e eles descansavam assim, enqu.. (184:184)
- (2012-05-12 21:25:17) Quotation: 22:53 Eles iam se acertando, eu me l.. (188:188)
- (2012-05-12 21:25:53) Quotation: 22:54 e uma coisa que tem que valer .. (188:188)
- (2012-05-12 21:26:57) Quotation: 22:55 As pessoas botarem engenheiros.. (202:202)
- (2012-05-12 21:28:55) Quotation: 22:56 As pessoas tinham essa cabeça .. (204:204)
- (2012-05-12 21:29:55) Quotation: 22:57 Quando eles decidiam a ponte, .. (206:206)
- (2012-05-12 21:31:51) Quotation: 22:58 A polícia deu um bom apoio, o .. (210:210)
- (2012-05-12 21:32:07) Quotation: 22:59 e tinha também a questão da El.. (210:210)
- (2012-05-12 21:32:30) Quotation: 22:60 eles não perdiam o controle do.. (210:210)
- (2012-05-12 21:33:41) Quotation: 22:61 porque eles resolvem, claro, v.. (212:212)
- (2012-05-12 21:34:03) Quotation: 22:62 É, tipo assim, a energia não l.. (212:212)
- (2012-05-12 21:34:14) Quotation: 22:63 o cara que levava uma hora e m.. (212:212)
- (2012-05-12 21:36:55) Quotation: 22:64 eu me lembro que duas coisas, .. (214:214)
- (2012-05-12 21:37:22) Quotation: 22:65 Mas mesmo assim, eles já sabia.. (220:220)
- (2012-05-12 21:37:54) Quotation: 22:66 É, mas eu digo assim, já exist.. (222:222)
- (2012-05-12 21:38:11) Quotation: 22:67 É, já estavam prontos, esperar.. (224:224)
- (2012-05-12 21:41:20) Quotation: 22:68 Já fosse lá na subestação? Ela.. (232:232)
- (2012-05-12 21:41:39) Quotation: 22:69 e aí não tinha não, né, ah, do.. (232:232)
- (2012-05-12 21:43:37) Quotation: 22:70 Botar a tecnologia para fazer .. (240:240)
- (2012-05-12 21:45:31) Quotation: 22:71 E o Mocotó, então eles corriam.. (248:248)
- (2012-05-12 21:45:48) Quotation: 22:72 E quem fez aquilo foi a Eletro.. (242:242)
- (2012-05-12 21:46:59) Quotation: 22:73 Porque é assim, faltou luz na .. (252:252)
- (2012-05-12 21:48:32) Quotation: 22:74 as pessoas ligavam para a rádi.. (252:252)
- (2012-05-12 21:49:03) Quotation: 22:75 ela teve uma credibilidade e e.. (252:252)
- (2012-05-12 21:51:34) Quotation: 22:76 É, mas aí eu acho que o maior .. (256:256)
- (2012-05-12 21:51:51) Quotation: 22:77 e essa história das pessoas es.. (256:256)
- (2012-05-12 21:53:41) Quotation: 22:78 o cara se sentia energizado, a.. (258:258)
- (2012-05-12 21:57:51) Quotation: 22:79 uma coisa que eles tinham a fa.. (270:270)
- (2012-05-12 21:59:26) Quotation: 22:80 o fulano de tal está aqui, e e.. (252:252)
- (2012-05-12 22:06:22) Quotation: 22:81 tu tem que entender que não li.. (320:320)
- (2012-05-13 15:16:57) Quotation: 22:82 É essa, eu acho sim, imagina q.. (176:176)
- (2012-05-13 15:16:57) Code: Cultura da empresa {4-0}
- (2012-05-13 15:21:50) Quotation: 22:83 mas as pessoas confiaram em al.. (258:258)
- (2012-05-13 15:24:00) Quotation: 22:84 Essa coisa de ligar a energia... (178:178)
- (2012-05-13 19:59:23) Quotation: 3:92 se deixar ele vai ficar lá, ah.. (88:88)

- (2012-05-14 10:02:05) Quotation: 22:85 a enchente, os postes já são p.. (232:232)
- (2012-05-14 11:23:10) Quotation: 2:114 nós deixamos três dias sem ene.. (1155:1159)
- (2012-05-14 11:24:59) Quotation: 2:115 Eu acho que o maior aprendizado.. (1263:1265)
- (2012-05-14 11:28:31) Quotation: 2:116 Não vejo muita mudança não ..... (1440:1441)
- (2012-05-14 14:57:42) Quotation: 16:92 Estava na Celesse, estava no de.. (28:30)
- (2012-05-14 15:13:31) Quotation: 20:125 Entrando no prédio, ai faltou .. (24:24)
- (2012-05-14 17:08:44) Quotation: 19:98 Ínfima, ínfima, era aqueles pe.. (33:35)
- (2012-05-16 21:36:27) Quotation: 7:71 essa instrução ela fechou o es.. (136:136)
- (2012-05-16 21:36:53) Quotation: 7:72 É um outro fenômeno, é um outr.. (140:140)
- (2012-05-23 21:43:04) Memo: AT - Validação de Propriedade de "C" - Compreensão dos líderes {0-Th-F} - rsilveira
- (2012-05-23 21:47:21) Quotation: 7:73 aí o que acontece, dentro da i.. (66:66)
- (2012-05-23 21:47:43) Quotation: 7:74 Então, na instrução que a gent.. (68:68)
- (2012-05-23 21:48:07) Quotation: 7:75 Isso é feito em conjunto, é um.. (72:72)
- (2012-05-23 21:48:58) Quotation: 7:76 o durante a tempestade severa .. (92:92)
- (2012-05-23 22:00:50) Quotation: 16:93 Mas precisamos, que tu venha a.. (50:50)
- (2012-05-23 22:02:49) Quotation: 17:98 então, quando eu cheguei no ce.. (20:20)
- (2012-05-23 22:10:26) Quotation: 3:93 Não tem plano B, só tem uma al.. (15:15)
- (2012-05-23 22:11:01) Quotation: 3:94 O problema aconteceu tipo 1 ho.. (19:19)
- (2012-05-23 22:12:22) Quotation: 3:95 Nós chamamos todos os chefes d.. (44:44)
- (2012-05-25 14:44:23) Quotation: 20:126 então imediatamente o operador.. (92:92)
- (2012-05-25 14:44:58) Quotation: 20:127 Dentro da ponte, pô, ninguém q.. (96:96)
- (2012-05-25 14:47:01) Quotation: 19:99 Ínfima, ínfima, era aqueles pe.. (33:37)
- (2012-05-25 15:02:59) Quotation: 19:100 Você tem três cabos queimados .. (51:51)
- (2012-05-25 16:16:20) Quotation: 22:86 É, isso é fato, rapidamente a .. (9:9)
- (2012-05-25 16:16:58) Quotation: 22:87 Cheguei a ver o cara pulando a.. (11:11)
- (2012-05-25 16:18:18) Quotation: 22:88 uma coisa que chamou a atençõ.. (13:13)
- (2012-05-25 16:23:36) Quotation: 22:89 eu me lembro até um fato curio.. (99:99)
- (2012-05-25 16:24:24) Quotation: 22:90 eu ajudava os colegas também, .. (105:105)
- (2012-05-25 16:26:36) Quotation: 22:91 eu sabia bastante assim, imagi.. (116:116)
- (2012-05-25 16:27:44) Quotation: 22:92 É difícil assim, eu ficava mui.. (122:122)
- (2012-05-25 16:28:42) Quotation: 22:93 e eu sempre entrava, está indo.. (122:122)
- (2012-05-25 16:29:38) Quotation: 22:94 É, porque isso foi uma outra c.. (127:128)
- (2012-05-25 16:37:18) Memo: AC - Relacionamento entre compreensão da crise pelos liderados e nível de motivação {0-Th-F} - rsilveira
- (2012-05-25 19:35:04) Code-Link: Compreensão dos Liderados <is cause of> Motivação
- (2012-05-25 19:35:12) Network View: Motivação (5)
- (2012-05-25 19:48:50) Memo: AC - Relacionamento entre compreensão da população e pressão social {0-Th-F} - rsilveira
- (2012-05-25 20:16:28) Quotation: 20:128 a nessa hora aqui, tinha coinc.. (445:445)
- (2012-05-25 20:17:03) Quotation: 20:129 acabou a obra, ligou, funciona.. (445:445)
- (2012-05-25 20:27:17) Memo: AC - Relacionamento entre Compreensão da Mídia e Comunicação com a população {0-Th-F} - rsilveira
- (2012-05-25 21:37:08) Quotation: 22:95 segui pra minha pauta, avisei .. (9:9)
- (2012-05-25 21:39:18) Quotation: 22:96 eu dei a primeira informação, .. (105:105)
- (2012-05-25 21:40:37) Quotation: 22:97 a vantagem também, ah precisa.. (122:122)
- (2012-05-25 21:49:13) Quotation: 21:152 ele acompanhou toda a operação.. (109:109)
- (2012-05-26 13:46:32) Code-Link: Compreensão da Mídia <is associated with> Comunicação com a População
- (2012-05-26 13:47:27) Network View: Comunicação com a População 1 (6)
- (2012-05-26 13:48:49) Memo: AT/AC - Validação de propriedade de "C" - Compreensão da população (e sua relação com outros codes) {0-Me-F} - rsilveira
- (2012-05-26 14:04:46) Quotation: 21:153 no fundo a população ela via o.. (83:83)
- (2012-05-26 14:19:57) Code-Link: Superação <is cause of> Compreensão da população
- (2012-05-26 14:20:07) Network View: Superação (3)
- (2012-05-28 22:49:52) Code Family: Compreensão da Empresa (2)
- (2012-05-28 22:50:28) Code Family: Compreensão da Sociedade (2)
- (2012-06-03 13:07:49) Network View: Facilitadores da Liderança (3)
- (2012-06-07 11:14:26) Code-Link: Envolvimento emocional <is cause of> Espírito de União
- (2012-06-07 16:10:05) Code: Apoio da população {8-0}
- (2012-06-07 16:11:37) Quotation: 20:130 essas sacadas estavam empilhad.. (445:445)

(2012-06-07 16:13:24) Quotation: 22:98 tinha uma senhora que levava l.. (126:126)  
(2012-06-07 16:13:52) Quotation: 22:99 Ajudavam eles direto (128:128)  
(2012-06-07 16:14:21) Quotation: 3:96 eu nunca vi uma solidariedade .. (240:240)  
(2012-06-07 16:21:23) Quotation: 22:100 assim, gente aplaudindo, gente.. (134:134)  
(2012-06-07 18:10:21) Quotation: 21:154 porque depois vem Ministério P.. (315:315)  
(2012-06-07 18:15:16) Quotation: 21:155 Eu me lembro bem, porque a pró.. (327:327)  
(2012-06-07 18:31:22) Quotation: 21:156 É. Eles fizeram por delírio, M.. (349:349)

## APÊNICE B – ELEMENTOS DA ANÁLISE

### List of all objects

---

HU: Análise de Dados - Tese de Doutorado (Rodrigo Silveira)  
 File: [C:\Documentos Silveira\Doutorado - ...Análise de Dados - Tese de Doutorado (Rodrigo Silveira).hpr6]  
 Edited by: rsilveira  
 Date/Time: 2012-06-17 17:13:10

---

### HU

---

Análise de Dados - Tese de Doutorado (Rodrigo Silveira)

### Primary Docs

---

P 1: Transcrição da Entrevista A1.txt {85}  
 P 2: Transcrição da EntrevistaB1.txt {116}  
 P 3: Transcrição da Entrevista C1.txt {96}  
 P 4: Estrutura CELESC.pdf {1}  
 P 5: Organograma CELESC Distribuição.pdf {1}  
 P 6: IMG\_0888.JPG {8}  
 P 7: Transcrição da Entrevista D1.rtf {76}  
 P 8: Transcrição da EntrevistaB2.rtf {36}  
 P11: Plano de Contingência - Tempestade Severa.pdf {12}  
 P12: Previsão - Furacão Catarina.wav {0}  
 P13: Previsão 2 - Furacão Catarina.wav {0}  
 P14: Furacão Catarina - Impactos.pdf {15}  
 P16: Transcrição da Entrevista E1.rtf {93}  
 P17: Transcrição da Entrevista F1.rtf {98}  
 P18: Plano de Enchentes - CELESC Blumenau.pdf {4}  
 P19: Transcrição da Entrevista G1.rtf {100}  
 P20: Transcrição da Entrevista H1.rtf {130}  
 P21: Transcrição da Entrevista I1.rtf {156}  
 P22: Transcrição da Entrevista J1.rtf {100}

### Quotations

---

<1:1 a CELESC ficou dividida assim.. (16:19)  
 <1:2 A CELESC é isso aqui. Tem a pr.. (24:26)  
 >1:3 A parte hierárquica é bem seto.. (39:39)  
 1:4 quando acontece alguma coisa d.. (70:73)  
 1:5 Não ... salve-se quem puder, d.. (83:86)  
 1:6 Não ... salve-se quem puder, d.. (83:83)  
 1:7 deu problema na ponte, certo? .. (84:86)  
 1:8 Não adianta chamar o cara que .. (96:98)  
 1:9 cai na divisão técnica. Porque.. (71:73)  
 1:10 E é respeitada a estrutura for.. (95:98)  
 1:11 chama todo mundo para poder aj.. (100:100)  
 1:12 Por exemplo o negócio do furac.. (101:103)  
 1:13 Por exemplo o negócio do furac.. (101:102)  
 1:14 É ... Cai poste, levanta poste.. (112:117)  
 1:15 Pesquisador: OK. E existe uma .. (120:128)

- 1:16 E existe uma rotina para defin.. (121:127)  
 1:17 A empresa possui a rotina norm.. (138:144)  
 1:18 No Conselho de Administração e.. (161:162)  
 1:19 Contrato de Resultados, ele ab.. (162:164)  
 1:20 E esse aqui (Contrato de Resul.. (164:165)  
 1:21 E esse aqui (Contrato de Gestã.. (165:167)  
 1:22 A Diretoria define os objetivos.. (183:187)  
 1:23 Porque a CELESC tem também os .. (187:189)  
 1:24 É uma lei de 2002, daí o contr.. (190:194)  
 1:25 ANEEL. Ela coloca metas e o in.. (193:195)  
 1:26 Cada regional e cada departame.. (195:197)  
 1:27 Existe na CELESC hoje uma defi.. (219:226)  
 1:28 A gente não tem uma definição .. (234:235)  
 1:29 A partir do momento que um dos.. (235:237)  
 1:30 Nós temos um índice que chama .. (237:241)  
 1:31 Isso é cheio de fórmula e a AN.. (239:241)  
 1:32 Entrevistado: Por exemplo, um .. (248:260)  
 1:33 Pesquisador: Este tempo limite.. (254:260)  
 1:34 As agências e as regionais man.. (270:273)  
 1:35 a demanda que a CELESC hoje te.. (290:294)  
 1:36 Pega um município no verão, po.. (295:307)  
 1:37 E o que vamos fazer para não d.. (307:311)  
 1:38 Camboriu todo ano, todo ano ca.. (322:323)  
 1:39 vocês já sabiam que poderia da.. (330:336)  
 1:40 Não, não ... quem faz é a área.. (344:350)  
 1:41 Como é que eles fazem: eles vã.. (345:350)  
 1:42 A gente fornece vai lá ... 4 M.. (358:363)  
 1:44 A gente fornece vai lá ... 4 M.. (358:371)  
 1:45 é do consumo sobre o fornecime.. (358:363)  
 1:46 É computador ... daí ele vê qu.. (379:381)  
 1:47 ele vê que está chegando no ba.. (379:380)  
 1:48 o problema hoje é o seguinte: .. (381:383)  
 1:49 Aí tem que fazer a prevenção, .. (393:394)  
 1:50 tem um setor, que é esse aqui .. (403:408)  
 1:51 o problema maior é quando acon.. (409:411)  
 1:52 Rompeu o cabo que trazia energ.. (427:428)  
 1:53 Depois começou toda aquela cor.. (427:429)  
 1:54 Outro exemplo: vendaval. (440:440)  
 1:55 Por exemplo o negócio do furac.. (101:101)  
 1:56 Aqui existe uma característica.. (455:457)  
 1:57 Tudo isso aqui é poder (aponta.. (456:457)  
 1:58 Tudo isso aqui é poder (465:465)  
 1:59 por se tratar de uma empresa e.. (455:457)  
 1:60 Existe uma reunião do colegiad.. (473:474)  
 1:61 Existe uma reunião do colegiad.. (473:474)  
 1:62 E-mail, telefone, presencial ... (491:491)  
 1:63 isso aqui são brigas de poder... (516:519)  
 1:64 Não tem ninguém de graça aqui... (518:519)  
 1:65 esse cara que está aqui hoje, .. (522:522)  
 1:66 Nada ... Não ... diretor não é.. (538:539)  
 1:67 Tem um monte que vai, mas depo.. (539:539)  
 1:68 quando os caras vêm para cá, e.. (547:549)  
 1:69 quando os caras vêm para cá, e.. (547:547)  
 1:70 Quem vier para cá (nível super.. (558:558)  
 1:71 aqui é mais burocrático (diret.. (584:589)  
 1:72 No nível das regionais e das d.. (589:591)  
 1:73 E como esse pessoal (Diretoria.. (607:610)  
 1:74 Foi a mesma coisa que acontece.. (610:612)  
 1:75 E como esse pessoal (Diretoria.. (607:612)  
 1:76 Essa necessidade de apoio não .. (609:610)  
 1:77 O que acontece é que chega o d.. (621:624)



1:78 O que acontece é que chega o d.. (621:622)  
 1:79 Pesquisador: E este plano de a.. (627:632)  
 1:80 Produzimos hoje algo em torno .. (679:680)  
 1:81 Tem o tal do ONS, Operador Nac.. (683:687)  
 1:82 Eletrobras e Eletrosul são emp.. (714:716)  
 1:83 Nós somos regidos pelo contrat.. (187:194)  
 1:84 Nós temos um índice que chama .. (237:241)  
 1:85 Por exemplo, um município, um .. (249:251)  
 1:86 Hoje a CELESC é distribuição, .. (205:205)  
 2:1 Divisão de Projetos de Constru.. (25:38)  
 2:2 É, a geração hoje é uma empres.. (66:67)  
 2:3 Primeiro a usina produz. Daf e.. (76:78)  
 2:4 antes nós tínhamos duas direto.. (123:130)  
 2:5 tirando o nome da diretoria e .. (138:139)  
 2:6 O nosso problema, e eu sempre .. (160:165)  
 2:7 o nosso problema aqui da divis.. (161:165)  
 2:8 Até porque nós não temos conti.. (297:299)  
 2:9 Aqui também, aqui também, clar.. (336:342)  
 2:10 Eles vem perguntar para mim. E.. (361:369)  
 2:11 A gente pode falar que segue u.. (367:369)  
 2:12 Vai muito da pessoa né ... cad.. (360:369)  
 2:13 Se eu chegar ali no balcão e f.. (336:342)  
 2:14 é uma empresa que centraliza a.. (397:401)  
 2:15 o negócio ali da ponte, o que .. (414:422)  
 2:16 Foi feito projeto novo ali na .. (416:417)  
 2:17 Então foram quatro pernas: uma.. (458:462)  
 2:18 Aí teve que ser feito três lin.. (441:472)  
 2:19 O pessoal da Eletrosul fez a p.. (466:472)  
 2:20 O cabo rompeu, era 1:15h, 1:30.. (481:483)  
 2:21 Aí, na quarta feira a gente com.. (483:487)  
 2:22 começamos a chamar o pessoal q.. (485:487)  
 2:23 sei que foi um cara da Eletros.. (513:519)  
 2:24 É aquilo que vamos fazer? É, e.. (519:522)  
 2:25 Cadê o cabo? Onde é que tem ca.. (519:521)  
 2:26 começaram a pedir para o pesso.. (486:487)  
 2:27 Essa quarta-feira eu dormi em .. (531:534)  
 2:28 Eu fui como voluntário tá, nin.. (543:544)  
 2:29 E essa decisão de convocação f.. (552:554)  
 2:30 Aqui, o pessoal da manutenção... (554:556)  
 2:31 Pesquisador: Entendi ... e af... (559:575)  
 2:32 E chamaram essas pessoas e, al.. (584:590)  
 2:33 O poste não deu, ele não ... c.. (611:614)  
 2:34 Muita coisinha foi comprada no.. (623:625)  
 2:35 Pesquisador: A comunicação era.. (617:623)  
 2:36 Foi uma equipe da Agência Flor.. (650:653)  
 2:37 à medida que ia acabando, nós .. (653:655)  
 2:38 Ou até mesmo o cara descansava.. (654:654)  
 2:39 o cara da construção da agênci.. (665:669)  
 2:40 Sim, sim, muita gente terceiri.. (678:678)  
 2:41 como o negócio era com fio, o .. (678:679)  
 2:42 Então teve cara que ficou 24 h.. (680:680)  
 2:43 Uma rede dessas, leva-se meses.. (679:679)  
 2:44 Uma rede dessas, leva-se meses.. (679:680)  
 2:45 Sim, sim ... por exemplo, o ch.. (690:696)  
 2:46 Pesquisador: E foram quatro li.. (699:705)  
 2:47 Sim ... mais ou menos, meio qu.. (724:731)  
 2:48 Não, lá foi tudo descentraliza.. (744:747)  
 2:49 Nem tudo tem como analisar se .. (757:761)  
 2:50 Como fazer o projeto, isso não.. (758:761)  
 2:51 Acho que a linha de poder segu.. (773:775)  
 2:52 existia uma prévia, por exempl.. (792:798)

- 2:53 existia uma prévia, por exempl.. (792:794)  
 2:54 Depois, como fazer a linha, co.. (759:765)  
 2:55 Pesquisador: Você acha que foi.. (801:807)  
 2:56 Sim, claro, total ... ninguém .. (806:807)  
 2:57 A gente vê que ninguém quer fa.. (825:830)  
 2:58 Eu nunca vi falar do apagão aq.. (834:835)  
 2:59 É o que eu sempre falei para v.. (839:845)  
 2:60 Ahhhh, esse poste não dá ... a.. (862:865)  
 2:61 A parte gerencial da crise, fo.. (869:883)  
 2:62 Pesquisador: E a parte operaci.. (886:891)  
 2:63 Não, porque era tanta gente, t.. (902:904)  
 2:64 e se parasse alguém, a gente p.. (913:918)  
 2:65 Sim, o tempo todo ... quando a.. (927:933)  
 2:66 Por que é que a sua estrutura .. (929:933)  
 2:67 Pesquisador: Então vocês estav.. (936:942)  
 2:68 Ah, por exemplo, tinha que pas.. (958:972)  
 2:69 Ia chegando e ia delegando ..... (981:982)  
 2:70 Foi na hora que os celulares c.. (993:998)  
 2:71 Ia né ... era perto ... ó, o c.. (1006:1006)  
 2:72 Foi complicado ... a gente tin.. (1024:1025)  
 2:73 ele estava ali mais para acomp.. (763:765)  
 2:74 Então, o que que aconteceu, um.. (1043:1048)  
 2:75 Porque não dava, a gente não t.. (1048:1050)  
 2:76 Então isso foi uma grande pres.. (1050:1055)  
 2:77 aí falava que cada madrugada s.. (1050:1051)  
 2:78 A mídia também ... direto. Voc.. (1064:1066)  
 2:79 Não ... só o Sitônio falava, s.. (1075:1077)  
 2:80 Era meio dia, três da tarde .... (1093:1095)  
 2:81 É ... aí a própria mídia que p.. (1099:1100)  
 2:82 Sim ... técnica ... para supor.. (1109:1112)  
 2:83 para suportar uma estrutura, t.. (1109:1112)  
 2:84 Também, o cansaço depois, ning.. (1120:1122)  
 2:85 Não, nenhum acidente. Assim, n.. (1130:1136)  
 2:86 Era grande, era muito grande. .. (1144:1145)  
 2:87 Pesquisador: Por que você acha.. (1148:1159)  
 2:88 Claro que a gente teve que arr.. (1156:1157)  
 2:89 O que eu vi acontecer, que tin.. (1167:1170)  
 2:90 Claro ... todo mundo estressad.. (1212:1213)  
 2:91 Não, não teve que afastar ning.. (1229:1242)  
 2:92 Ah, sim, isso tinha muito lá ... (1252:1255)  
 2:93 Eu acho que o maior aprendizad.. (1263:1265)  
 2:94 Não, mas tem a ver com isso ta.. (1292:1295)  
 2:95 Foi usado uns três meses. Porq.. (1315:1320)  
 2:96 Porque teve que substituir aqu.. (1315:1318)  
 2:97 É isso mesmo, por exemplo, ess.. (1337:1345)  
 2:98 O cara da COPEL fala libera lá.. (1347:1349)  
 2:99 Claro que no nosso almoxarifad.. (1345:1346)  
 2:100 Não ... poste veio nosso, isol.. (1366:1371)  
 2:101 poste veio nosso, isolador nós.. (1366:1368)  
 2:102 Claro, definiu ali na hora ..... (1388:1390)  
 2:103 Pesquisador: E depois, fizeram.. (1393:1400)  
 2:104 Plano de Contingência ... que .. (1398:1399)  
 2:105 Sim, sim, sim ... é assim, iss.. (1418:1423)  
 2:106 Não vejo muita mudança não ..... (1440:1442)  
 2:107 Esse pessoal que está aqui, po.. (1441:1444)  
 2:108 ... hoje muita gente mudou. Es.. (1441:1444)  
 2:109 Não, no meu ponto de vista, nã.. (1459:1469)  
 2:110 O diretor ... é, o diretor rod.. (1478:1484)  
 2:111 Ah, por exemplo, tinha que pas.. (958:964)  
 2:112 foram furar para colocar um po.. (964:968)  
 2:113 estava vindo poste do Rio Gran.. (968:971)

- 2:114 nós deixamos três dias sem ene.. (1155:1159)  
 2:115 Eu acho que o maior aprendizad.. (1263:1265)  
 2:116 Não vejo muita mudança não ..... (1440:1441)  
 3:1 Na realidade eu coordenava tod.. (11:11)  
 3:2 quem está junto com o cliente .. (11:11)  
 3:3 quando eu assumi seis meses de.. (11:11)  
 3:4 eu sou ate uma pessoa, às veze.. (11:11)  
 3:5 naquele dia eu tinha vindo de .. (15:15)  
 3:6 Não deu 10 minutos, tocou o te.. (15:15)  
 3:7 eu só queria pedir para o Sr. .. (15:15)  
 3:8 eu só queria pedir para o Sr. ... (15:15)  
 3:9 O problema aconteceu tipo 1 ho.. (19:19)  
 3:10 nós levamos ainda muito tempo .. (23:23)  
 3:11 Não, até porque você, quando v.. (27:27)  
 3:12 Não o maior problema foi logís.. (31:31)  
 3:13 Orgulho de ser Celesquiano, eu.. (35:35)  
 3:14 Nós chamamos todos os chefes d.. (44:44)  
 3:15 Nós chamamos todos os chefes d.. (44:44)  
 3:16 Ao longo do tempo nós fomos ap.. (48:48)  
 3:17 foi uma experiência belíssima,.. (52:52)  
 3:18 É, uma linha dessas normal, co.. (56:56)  
 3:19 Nós chamamos todos os chefes d.. (44:44)  
 3:20 Lógico, a participação da Elet.. (56:56)  
 3:21 esse cara está sentado conosco.. (56:56)  
 3:22 Faça isso, só preciso, eu tenh.. (56:56)  
 3:23 nós chegamos a consultar a pre.. (56:56)  
 3:24 mas a hora que nós ligamos, e .. (56:56)  
 3:25 mas o interessante disso, que .. (56:56)  
 3:26 Desligou tudo de novo. ... Ah,.. (56:56)  
 3:27 O plano de contingência, jamai.. (60:60)  
 3:28 você nunca pode ter certeza qu.. (60:60)  
 3:29 Não, nós temos que sanar o pro.. (64:64)  
 3:30 Nada, tanto é que para acontec.. (64:64)  
 3:31 Não, nós temos que sanar o pro.. (64:64)  
 3:32 Até porque não tinha um roteir.. (68:68)  
 3:33 S - Normal, desse processo, um.. (72:76)  
 3:34 Sem dúvida, uma coisa quando a.. (80:80)  
 3:35 tanto é que eu dizia, daqui a .. (80:80)  
 3:36 tanto é que eu dizia, daqui a .. (80:80)  
 3:37 porque num primeiro momento, n.. (80:80)  
 3:38 Sem dúvida, uma coisa quando a.. (80:80)  
 3:39 A minha secretaria contou, eu .. (84:84)  
 3:40 A minha secretaria contou, eu .. (84:84)  
 3:41 Evidentemente, foi um funcioná.. (84:84)  
 3:42 como é o teu comportamento com.. (84:84)  
 3:43 tanto é que numa das entrevist.. (84:84)  
 3:44 Sim, tanto é que uma coisa imp.. (88:88)  
 3:45 tanto é que a equipe, porque q.. (88:88)  
 3:46 nós tínhamos que chamar as pes.. (88:88)  
 3:47 R - O Sr. acha que essa motiva.. (90:92)  
 3:48 a parte técnica, eu tinha que .. (92:92)  
 3:49 R - E uma outra pergunta, o Sr.. (94:96)  
 3:50 tinha um chefe de construção m.. (96:96)  
 3:51 Sem dúvida, existem duas coisa.. (108:108)  
 3:52 Sem dúvida, existem duas coisa.. (108:108)  
 3:53 esse tipo de coisa ficou muito.. (108:108)  
 3:54 Na realidade também era um est.. (116:116)  
 3:55 Não, a crise você detecta sob .. (128:128)  
 3:56 Não, lógico, vai crescendo a i.. (132:132)  
 3:57 Geralmente, todos se entendem,.. (136:136)  
 3:58 Não, porque como é que eu vou .. (140:140)

3:59 Esses documentos, ele tem um p.. (144:144)  
 3:60 Onde está, nós temos aí em tor.. (148:148)  
 3:61 R - O Sr. diria que num moment.. (166:168)  
 3:62 Tanto é que o presidente que n.. (172:172)  
 3:63 Tanto é que o presidente que n.. (172:172)  
 3:64 Não, a crise ela é detectada e.. (176:176)  
 3:65 eu lá como diretor, eu sei o q.. (176:176)  
 3:66 Não, a crise ela é detectada e.. (176:176)  
 3:67 a Celesc tem um programa de cr.. (176:176)  
 3:68 R - É uma situação um pouquinho.. (178:180)  
 3:69 R - A percepção das pessoas é .. (182:184)  
 3:70 Isso é um grande pecado, que a.. (188:188)  
 3:71 Tem alguns relatórios, não são.. (192:192)  
 3:72 Teve um relatório de fotografi.. (196:196)  
 3:73 Então a história, como é que v.. (200:200)  
 3:74 O que facilitou a liderança fo.. (204:204)  
 3:75 Sem dúvida, descentralizar a d.. (208:208)  
 3:76 Toda ela, até para mandar comp.. (212:212)  
 3:77 R - Comunicação sem energia, a.. (214:216)  
 3:78 Cada chefe tinha uma equipe qu.. (220:220)  
 3:79 Não tinha problema, depois ele.. (228:228)  
 3:80 Não, uma coisa que nos incomod.. (232:232)  
 3:81 R - Comunicação sem energia, a.. (214:218)  
 3:82 Não, a policia foi espetacular.. (236:236)  
 3:83 Só a PM, e essa área ela deter.. (240:240)  
 3:84 mas houve uma compreensão das .. (240:240)  
 3:85 Olha, 90%, acho que a Celesc p.. (244:244)  
 3:86 Não, respeito à empresa, orgul.. (256:256)  
 3:87 A equipe técnica que seleciono.. (260:260)  
 3:88 Não, nesse ponto eu digo para .. (264:264)  
 3:89 Já tinha passado, eu era engen.. (272:272)  
 3:90 A grande maioria já me conheci.. (292:292)  
 3:91 mas a parte técnica, eu tinha .. (92:92)  
 3:92 se deixar ele vai ficar lá, ah.. (88:88)  
 3:93 Não tem plano B, só tem uma al.. (15:15)  
 3:94 O problema aconteceu tipo 1 ho.. (19:19)  
 3:95 Nós chamamos todos os chefes d.. (44:44)  
 3:96 eu nunca vi uma solidariedade .. (240:240)  
 >4:1 (@715-@120)  
 <>5:2 (@1199-@734)  
 6:1 IMG\_0888.JPG (1412:2114)  
 6:2 IMG\_0888.JPG (952:1298)  
 6:3 IMG\_0888.JPG (2200:2592)  
 6:4 IMG\_0888.JPG (724:1244)  
 6:5 IMG\_0888.JPG (702:1289)  
 6:6 IMG\_0888.JPG (538:729)  
 6:7 IMG\_0888.JPG (1335:1849)  
 6:8 IMG\_0888.JPG (428:752)  
 7:1 31 de março de 2004, e a Celes.. (14:14)  
 7:2 31 de março de 2004, e a Celes.. (14:14)  
 7:3 esse em especial era intenso, .. (14:14)  
 7:4 E constante, e isso se manteve.. (16:16)  
 7:5 Postes caíram, mas nem tanto, .. (18:18)  
 7:6 dali então surgiu um grupo de .. (22:22)  
 7:7 E aí o que aconteceu, acontece.. (28:28)  
 7:8 aconteceu que a gente passou a.. (28:28)  
 7:9 Então, nós treinamos todas as .. (30:30)  
 7:10 Não, nós treinamos todas as ár.. (32:32)  
 7:11 Então, essa instrução ela prev.. (50:50)  
 7:12 Olha está vindo um fenômeno as.. (52:52)  
 7:13 Então quando a Epagri sinaliza.. (54:54)

7:14 Ro - E assim, como esse pessoa.. (55:56)  
 7:15 Os procedimentos são semelhant.. (64:64)  
 7:16 A área de operação lá, o super.. (66:66)  
 7:17 porque no fenômeno do Catarina.. (66:66)  
 7:18 porque no fenômeno do Catarina.. (66:66)  
 7:19 Era muito maior do que se espe.. (68:68)  
 7:20 Ri - A compreensão do real pro.. (70:72)  
 7:21 E aí, tem todas umas instrução.. (74:74)  
 7:22 E além do que, por se tratar d.. (80:80)  
 7:23 Também foi definido kits conti.. (82:82)  
 7:24 Ro - Ótimo. Isso tudo surgiu c.. (83:86)  
 7:25 É, então, essa instrução, entã.. (92:92)  
 7:26 o staff entender o tamanho da .. (94:94)  
 7:27 Ro - E de repente, naquela opo.. (101:104)  
 7:28 Ri - É, o furacão Catarina, al.. (108:110)  
 7:29 O furacão Catarina que deu aí .. (114:114)  
 7:30 Eu me lembro bem dessa situaçã.. (122:122)  
 7:31 Não, com o ciclone extra tropi.. (124:124)  
 7:32 Fica muito claro, assim, tipo .. (130:130)  
 7:33 Quer dizer, em média, cada cli.. (132:132)  
 7:34 Isso é importante dizer também.. (136:136)  
 7:35 É uma norma hoje, então em reg.. (156:156)  
 7:36 Tudo isso ela estabeleceu. Por.. (166:166)  
 7:37 Exatamente, porque as vezes nu.. (169:169)  
 7:38 O da ponte foi um problema téc.. (180:180)  
 7:39 Ah, então, porque a gente, nós.. (186:186)  
 7:40 mas então, mas mesmo nós leigo.. (186:186)  
 7:41 Me desculpa, não era 1.000 km .. (188:188)  
 7:42 Me desculpa, não era 1.000 km .. (189:189)  
 7:43 Ro - E essa comunicação, com a.. (189:190)  
 7:44 Típico, né, porque na época eu.. (202:202)  
 7:45 Na época eu era gerente de ope.. (206:206)  
 7:46 Elas seguiram a estrutura que .. (208:208)  
 7:47 Não, é que na época, daí dentr.. (210:210)  
 7:48 É, então, é complicado, nós tí.. (212:212)  
 7:49 Mas nós erramos muito, porque .. (214:214)  
 7:50 Não, porque lá na hora de estr.. (216:216)  
 7:51 Muitos postes, a medida que ca.. (222:222)  
 7:52 É, né, nenhum, e a região era .. (224:224)  
 7:53 Não, aqui tem gerador, mas, e .. (228:228)  
 7:54 Então eu ficava em contato com.. (230:230)  
 7:55 Me lembro que um empresário lá.. (234:234)  
 7:56 Isso até aconteceu, do seguint.. (248:248)  
 7:57 Ainda teve mais esse episódio,.. (252:256)  
 7:58 Pô, isso é um procedimento de .. (264:264)  
 7:59 Na questão do furacão, o meu e.. (276:276)  
 7:60 Então, isso durante, isso lá e.. (280:280)  
 7:61 em 2005, aí então eu fui encum.. (280:280)  
 7:62 Não, não, não, certamente nós .. (290:290)  
 7:63 Tornar esse conhecimento, atua.. (292:292)  
 7:64 É, certamente, o fato de ter u.. (294:294)  
 7:65 Importante, Rodrigo, destacar .. (296:296)  
 7:66 180, 220, pô, nos chegamos na .. (298:298)  
 7:67 Não, isso a gente tem, se a te.. (300:300)  
 7:68 Até os procedimentos de rádio,.. (302:302)  
 7:69 Não, esse, em geral nessas sit.. (304:304)  
 7:70 Sem sombra de dúvida, porque e.. (308:308)  
 7:71 essa instrução ela fechou o es.. (136:136)  
 7:72 É um outro fenômeno, é um outr.. (140:140)  
 7:73 aí o que acontece, dentro da i.. (66:66)  
 7:74 Então, na instrução que a gent.. (68:68)

7:75 Isso é feito em conjunto, é um.. (72:72)  
 7:76 o durante a tempestade severa .. (92:92)  
 8:1 a gente cuida de todo o estado.. (10:10)  
 8:2 ampliação, melhoria, alimentad.. (12:12)  
 8:3 R - Tá, e aí eu me lembro tamb.. (13:16)  
 8:4 Então fiquei lá, lá a obra foi.. (20:20)  
 8:5 Assim, ó, o Catarina já é uma .. (26:26)  
 8:6 V - Não, nós não temos mão de .. (32:46)  
 8:7 Mão de obra de construção, não.. (48:48)  
 8:8 R - Entendi, e quando dá essas.. (49:52)  
 8:9 R - Como é que é a divisão da .. (53:56)  
 8:10 V - Tudo terceirizado, aí o Va.. (58:58)  
 8:11 V - Compra de material, o mate.. (62:66)  
 8:12 Isso, exatamente, que aí é con.. (68:68)  
 8:13 R - Nesse caso das enchentes l.. (69:74)  
 8:14 Aí o Varela que organizou tudo.. (76:76)  
 8:15 Então eles tinham essa interaç.. (88:88)  
 8:16 Desse ano. A gente ainda teve .. (92:92)  
 8:17 E aí Blumenau, o que aconteceu.. (96:96)  
 8:18 Dentro do possível, exatamente.. (98:98)  
 8:19 Hoje está mais difícil, hoje s.. (105:105)  
 8:20 R - Você acha que por exemplo .. (106:107)  
 8:21 R - Teve alguma empresa, que n.. (112:113)  
 8:22 É, sempre tem, mas assim ó, eu.. (115:115)  
 8:23 Tem empresa até de Videira, qu.. (123:123)  
 8:24 Não, ó o que acontece, eles ch.. (127:127)  
 8:25 Ali, na hora não tem muito, cl.. (133:133)  
 8:26 A gente fazia reuniões diárias.. (143:143)  
 8:27 Então, era feito tudo no dia e.. (148:148)  
 8:28 Sai aquele regime de emergênci.. (150:150)  
 8:29 Aqui, o material vamos comprar.. (156:156)  
 8:30 É, são dois momentos que assim.. (160:160)  
 8:31 V - Eu não sei nem pra onde eu.. (176:180)  
 8:32 Isso, tem um convênio com a Ep.. (194:194)  
 8:33 Distribuição, da subestação pr.. (202:202)  
 8:34 R - E o de linha de transmissã.. (203:204)  
 8:35 Sim, sim, e a quantidade é bem.. (208:208)  
 8:36 R - Uma outra pergunta, que é .. (239:242)  
 11:1 4.1. Tempestade Severa Caracte.. (1:644-1:1403)  
 11:2 4.2. Adversidade Meteorológica.. (2:123-2:827)  
 11:3 4.3. Estado de Contingência Pe.. (2:830-2:1439)  
 11:4 4.1. Tempestade Severa Caracte.. (1:644-1:1404)  
 11:5 O Boletim Meteorológico, de re.. (3:260-3:571)  
 11:6 Recomenda-se a comunicação ent.. (3:835-3:1094)  
 11:7 Quando a tempestade severa e/o.. (4:195-4:495)  
 11:8 Dada a ocorrência de um evento.. (4:1493-4:1997)  
 11:9 Cabe ao chefe da DVDI coordena.. (5:172-5:406)  
 11:10 5.2.1. Da Mobilização de Equip.. (5:1392-6:1350)  
 11:11 5.2.3.6. Das Informações à Míd.. (8:678-8:979)  
 11:12 5.2.3.5. Da Aquisição de Mater.. (7:1525-8:675)  
 14:1 Dia 26/03/2004 Dia 26/03/2004 .. (@53-@736)  
 14:2 Dia 27/03/2004 Dia 27/03/2004 .. (@64-@735)  
 14:3 Dia 27/03/2004 Dia 27/03/2004 .. (@59-@677)  
 14:4 (@292-@701)  
 14:5 (@306-@742)  
 14:6 (@106-@677)  
 14:7 28/03/2004 28/03/2004 -- 7 hs.. (@81-@722)  
 14:8 Outras dificuldades: VIAS DE A.. (@75-@697)  
 14:9 DADOS E RECURSOS ENVOLVIDOS: E.. (@84-@551)  
 14:10 RECURSOS ENVOLVIDOS: MATERIAIS.. (@75-@703)  
 14:11 NÚMERO DE CONSUMIDORES AFETADO.. (@95-@623)

14:12 RESTABELECIMENTO DO SISTEMA ••.. (@98-@712)  
 14:13 1 1 -- HOUVERAM INFORMAÇÕES CO.. (@50-@745)  
 14:14 44-- FELIZMENTE O FENÔMENO ACO.. (@53-@755)  
 14:15 O EFEITO MEMÓRIA PRODUZIDO PEL.. (@50-@751)  
 16:1 Não, vamos lá. O Vitor é subor.. (16:16)  
 16:2 Por exemplo, no caso da ponte... (16:16)  
 16:3 No caso do Catarina e do, lá d.. (18:18)  
 16:4 No caso do Catarina e do, lá d.. (18:18)  
 16:5 S - A manutenção que estava se.. (36:36)  
 16:6 Deu problema na ponte, e tal, .. (32:32)  
 16:7 Não, não. Até que não demorou... (44:44)  
 16:8 Sim, participei. E aí, assim, .. (48:48)  
 16:9 Mas precisamos, que tu venha a.. (50:50)  
 16:10 R - Como é que foi a seleção d.. (59:60)  
 16:11 E paralelo a isso, a gente com.. (62:62)  
 16:12 E não só, teve mais o pessoal .. (66:66)  
 16:13 Mas assim, chegou lá, dez hora.. (70:70)  
 16:14 R - Chegar nessa solução, quer.. (71:72)  
 16:15 É, então se, descartamos a pos.. (80:80)  
 16:16 Aquilo foi uma novidade, imagi.. (94:94)  
 16:17 R - E como é que o senhor ente.. (87:90)  
 16:18 R - Que é aquela instrução que.. (99:101)  
 16:19 Basicamente, diretor, diretor .. (104:104)  
 16:20 Teve queda, um já liga para o .. (108:108)  
 16:21 R - Entendi, e está em segment.. (109:114)  
 16:22 Não, para chamar o pessoal, fo.. (116:116)  
 16:23 R - Teve alguma definição de f.. (117:120)  
 16:24 O pessoal lá do Carlão, que é .. (120:122)  
 16:25 O pessoal da segurança ficou e.. (122:122)  
 16:26 S - E a coisa funcionou tão be.. (124:126)  
 16:27 Ininterruptas, eu não dormi, c.. (126:126)  
 16:28 Vai separando. Quem entende de.. (135:135)  
 16:29 Não, não teve. Porque quem est.. (153:153)  
 16:30 A gente determinava, claro, se.. (155:155)  
 16:31 R - Porque se manteve a própri.. (156:159)  
 16:32 Respeitava e essa liderança da.. (159:159)  
 16:33 Veio gente do estado inteiro, .. (163:163)  
 16:34 Nunca tinha existido, e te dig.. (165:165)  
 16:35 S - Assim, óh, parece que acon.. (167:169)  
 16:36 Foi aprendendo no decorrer do .. (173:173)  
 16:37 É, já tinha projeto de ligar p.. (177:181)  
 16:38 Porque agora nós construímos, .. (187:187)  
 16:39 Tinha dois, tinha responsáveis.. (189:189)  
 16:40 Ele tinha autoridade e conheci.. (191:191)  
 16:41 Houve uma compreensão muito gr.. (199:199)  
 16:42 É, foi assim, aquela história... (201:201)  
 16:43 S - Mas, assim, o pessoal todo.. (203:207)  
 16:44 E acabou ficando nosso amigo, .. (213:213)  
 16:45 depois estava tudo ligado, tud.. (215:215)  
 16:46 R - E essa comunicação com a i.. (218:219)  
 16:47 Não, se tratava tudo lá. Estav.. (221:221)  
 16:48 Isso, centro de informações pa.. (227:227)  
 16:49 Pô, a Polícia Rodoviária Feder.. (229:229)  
 16:50 Foi uma motivação verbal (243:243)  
 16:51 Não, hora extra, normalmente e.. (245:245)  
 16:52 Eu acho que foi isso, se sensi.. (247:247)  
 16:53 Esse traquejo, e essa, digamos.. (249:249)  
 16:54 Faltou água também. (255:255)  
 16:55 Acho que saiu fortalecida, tan.. (261:261)  
 16:56 R - Assaltos. Teve muito probl.. (266:267)  
 16:57 Atuou de maneira, tanto é que .. (269:269)

16:58 É, não tinha nem como trabalha.. (273:273)  
 16:59 Todo mundo, até porque assim, .. (279:279)  
 16:60 Foi muito forte, era difícil t.. (281:281)  
 16:61 O grupo que montou era um grup.. (283:283)  
 16:62 Realmente, eram pessoas que co.. (285:285)  
 16:63 S - Não, mas olha só, dentro d.. (287:291)  
 16:64 R - Se eu perguntar assim, com.. (292:303)  
 16:65 S - Facilitar eu acho, que o c.. (305:307)  
 16:66 S - Assim, o que dificultou, n.. (309:313)  
 16:67 Não tinha, tinha pouco, tinha .. (315:315)  
 16:68 Pô, show de bola, acordaram lá.. (317:317)  
 16:69 Dificuldade, dificuldade, cara.. (317:317)  
 16:70 A própria situação. Então, eu .. (319:319)  
 16:71 S - Beleza, José Neto, os post.. (321:327)  
 16:72 R - Nesse episódio, quem decid.. (340:341)  
 16:73 S - Mas no dia a dia nosso, a .. (343:349)  
 16:74 Lá, eu já participei um pouco .. (353:353)  
 16:75 S - Mas foi assim, a gente já .. (363:367)  
 16:76 Não, aí, até que, é, quase, ma.. (369:369)  
 16:77 R - Com a diferença que lá, te.. (370:371)  
 16:78 D - Diferente da ponte, que lá.. (372:373)  
 16:79 Ali em Blumenau, caiu o morro,.. (377:377)  
 16:80 R - Mesma lógica, o diretor li.. (380:381)  
 16:81 Já teria um projeto, salvo qua.. (383:383)  
 16:82 a gente sempre na logística e .. (383:383)  
 16:83 Na ponte foi ao contrário, aí .. (391:391)  
 16:84 R - E como é que é, assim, ter.. (392:395)  
 16:85 R - Depois que terminou, por e.. (396:399)  
 16:86 Que eu me lembre, enquanto a g.. (403:403)  
 16:87 O pessoal vinha ali, até pela .. (407:407)  
 16:88 Sinceramente, cara, foi show d.. (413:413)  
 16:89 R - Eles tiveram que tirar, di.. (418:421)  
 16:90 Quem conduziu, assim, vieram o.. (439:439)  
 16:91 Na verdade, digamos assim, que.. (449:449)  
 16:92 Estava na Celesc, estava no de.. (28:30)  
 16:93 Mas precisamos, que tu venha a.. (50:50)  
 17:1 Então, a nossa demanda, assim,.. (10:10)  
 17:2 historicamente a região de Blu.. (10:10)  
 17:3 Então, tem essa parte de cotas.. (14:14)  
 17:4 agora o de 2008, novembro de 2.. (14:14)  
 17:5 a gente pode dar uma resposta .. (14:14)  
 17:6 A situação minha é crítica, nã.. (14:14)  
 17:7 R - Isso foi emergente, fez o .. (15:16)  
 17:8 Bom, a gente tem assim, uma de.. (18:18)  
 17:9 Historicamente, 3 vezes mais v.. (20:20)  
 17:10 Exatamente, daí ele disse assi.. (22:22)  
 17:11 Então a gente tem tudo isso af.. (28:28)  
 17:12 Aí, ele entrou em contato com .. (30:30)  
 17:13 Não, então começou assim, a ca.. (32:32)  
 17:14 Ah, não aqui só caiu a chave, .. (32:32)  
 17:15 bom, serviço pesado, quando el.. (32:32)  
 17:16 preciso de caminhão, ou ele va.. (34:34)  
 17:17 bom isso aqui a gente já sabe .. (34:34)  
 17:18 então começou a separar daí a.. (34:34)  
 17:19 Era um monte, então isso é his.. (36:36)  
 17:20 Nunca na história da Celesc nã.. (38:38)  
 17:21 então essa é a situação, que a.. (42:42)  
 17:22 Porque extrapolou, exatamente,.. (46:46)  
 17:23 Já, é com contratados, com con.. (50:50)  
 17:24 isso aqui é serviço para 30 ca.. (42:42)  
 17:25 Então, nós tivemos lá, 27 cami.. (54:54)



17:26 todo dia a gente fazia reuniõe.. (54:54)  
 17:27 Exatamente, exatamente, então .. (56:58)  
 17:28 a gente fez essa estratégia, e.. (58:58)  
 17:29 Oh, qual foi tua dificuldade p.. (58:58)  
 17:30 Oh, qual foi tua dificuldade p.. (58:58)  
 17:31 Então, do primeiro dia para o .. (62:62)  
 17:32 quando a gente percebeu que nã.. (62:62)  
 17:33 Tu vai controlar isso aqui. Qu.. (64:64)  
 17:34 Conforme ia chegando caminhão,.. (66:66)  
 17:35 No momento, assim, ficaram mei.. (68:68)  
 17:36 A relevância do fato e da ajud.. (70:70)  
 17:37 A situação, chamamos todo mund.. (76:76)  
 17:38 Deu aquele burburinho, daí ta... (78:78)  
 17:39 No começo, ficaram numa ansied.. (78:78)  
 17:40 Na hora, e aí a gente começou .. (80:80)  
 17:41 Juntava todos esses chefes, al.. (82:82)  
 17:42 Falava. Então eram dois moment.. (86:86)  
 17:43 Isso, ali pra todo mundo saber.. (88:88)  
 17:44 aí o pessoal começou a dizer, .. (92:92)  
 17:45 Da Celesc, era um técnico noss.. (92:92)  
 17:46 Vamos montar uma equipe, avanç.. (94:94)  
 17:47 Vai ficar 20 horas sem energia.. (104:104)  
 17:48 V - Não foi suficiente, porque.. (100:102)  
 17:49 Foi montando um QG único, a rá.. (106:106)  
 17:50 Não se questionava, quando o p.. (108:108)  
 17:51 que também foi uma decisão nos.. (108:108)  
 17:52 R - Quantos foram instalados n.. (111:116)  
 17:53 Não teve nada, então assim, a .. (120:120)  
 17:54 e isso o pessoal entendeu e se.. (120:120)  
 17:55 Mobilizado, então eles estavam.. (122:122)  
 17:56 Isso aqui, vamos já dar um gás.. (124:124)  
 17:57 vocês vão descansar, agora, 8 .. (124:124)  
 17:58 à noite a gente ficava carrega.. (124:124)  
 17:59 Só pra ficar carregando, pegam.. (126:126)  
 17:60 Só pra ficar carregando, pegam.. (126:126)  
 17:61 Calamidade pública, vocês tem .. (132:132)  
 17:62 Era nosso, então ele faziam lá.. (134:134)  
 17:63 V - Nós fomos liberados pela p.. (128:132)  
 17:64 Só pra nós. Ele só disse pra n.. (136:136)  
 17:65 Ah, isso, nós fizemos variante.. (142:144)  
 17:66 Sempre tinha consenso. Ali era.. (148:148)  
 17:67 Então, essa decisões técnicas,.. (154:154)  
 17:68 O pior evento. Nos meus vinte .. (156:156)  
 17:69 R - E, depois que ele se encer.. (157:160)  
 17:70 Agora tem. Então, a gente cham.. (162:162)  
 17:71 V - Oh, tem, 2006, daí ele foi.. (170:170)  
 17:72 É, Blumenau faz, uma vez por a.. (178:178)  
 17:73 Então é feita, umas simulações.. (180:180)  
 17:74 Até foi feito essa semana, no .. (182:182)  
 17:75 Acidentes não tivemos nenhum, .. (190:190)  
 17:76 Baixo. Aí teve um também, com .. (196:196)  
 17:77 No começo, sim, no começo o pe.. (198:198)  
 17:78 Não, toda parte de informação .. (200:200)  
 17:79 Dois boletins diários, um ao m.. (202:202)  
 17:80 Teve no início, mas, no início.. (204:204)  
 17:81 Ah, sim, a única coisa que dav.. (212:212)  
 17:82 Não, porque a questão, como er.. (210:210)  
 17:83 O nosso negócio, a nossa prior.. (218:218)  
 17:84 Não, não, a Celesc está só par.. (222:222)  
 17:85 e a rede tem que passar pelas .. (222:222)  
 17:86 Por isso que eu disse, aquele .. (224:224)

- 17:87 O pessoal gostou de como a gen.. (230:230)  
 17:88 Então o pessoal gostou no sent.. (230:230)  
 17:89 Bem vista. O pessoal gostou de.. (230:230)  
 17:90 No começo foi mais porque a ge.. (232:232)  
 17:91 Entendeu a real crise, estava .. (234:234)  
 17:92 Pra você partir, pra nós, 200 .. (238:238)  
 17:93 R - Não, então tá. E pra termi.. (245:248)  
 17:94 V - Iniciativa nossa e depois .. (250:252)  
 17:95 Tudo almoxarifado, porque a Ce.. (256:256)  
 17:96 Porque às vezes o cara ia cort.. (265:265)  
 17:97 Foi comprado material mais de .. (260:260)  
 17:98 então, quando eu cheguei no ce.. (20:20)  
 18:1 5 – INSTALAÇÕES COM PRIORIDADE.. (3:1234-3:1402)  
 18:2 4- AÇÕES DA COMISSÃO DURANTE A.. (2:1620-3:687)  
 18:3 6 – Comunicação: Rádio VHF – F.. (4:691-4:766)  
 18:4 Texto 1 – Fase de Prontidão A .. (11:39-11:1607)  
 19:1 eu trabalhava na área de linha.. (17:17)  
 19:2 nossa equipe de operação, nos .. (23:23)  
 19:3 tenho um parente que têm um, v.. (23:23)  
 19:4 Se alguém entrar dizendo que i.. (25:25)  
 19:5 Sim, nós saímos da Celesc, em .. (29:29)  
 19:6 a partir desse momento, daí pr.. (29:29)  
 19:7 Ela, a empresa, tem planos de .. (31:31)  
 19:8 Para esta ocorrência, isto, es.. (31:31)  
 19:9 J - Não, as equipes para emerg.. (33:35)  
 19:10 Na mesma ponta, muito próximos.. (39:41)  
 19:11 Sim, sim, assim, bom, feito is.. (47:47)  
 19:12 Você imagina o seguinte, imagi.. (51:51)  
 19:13 Não, não, ele estava queimando.. (54:54)  
 19:14 Esquece aquele e vamos buscar .. (56:56)  
 19:15 Os diretores da Eletrosul ness.. (56:56)  
 19:16 a gente fez uma divisão da seg.. (56:56)  
 19:17 vamos estrutura a coisa da seg.. (56:58)  
 19:18 A ponte que nós estamos falando.. (60:60)  
 19:19 Eles ficaram na coordenação lá.. (68:68)  
 19:20 então ficou na coordenação Sit.. (74:74)  
 19:21 Saímos a pé, eu e ele, de lá d.. (74:74)  
 19:22 Sim, já fomos para o campo ata.. (80:80)  
 19:23 tinha que ter a torre disponív.. (80:80)  
 19:24 só que essas torres teriam que.. (80:80)  
 19:25 Mas era uma segunda alternativ.. (86:86)  
 19:26 Ali na hora, o Petim e eu cami.. (88:88)  
 19:27 Ali na hora, o Petim e eu cami.. (88:88)  
 19:28 J - Mas era uma segunda altern.. (86:88)  
 19:29 tu falava com ele, tu faz isso.. (98:98)  
 19:30 R - Não tinha quem fosse quest.. (101:104)  
 19:31 Vamos fazer assim, então tu va.. (112:112)  
 19:32 Sim, eu tinha que gerar opções.. (114:114)  
 19:33 Sim, eu tinha que gerar opções.. (114:114)  
 19:34 aí já estabelecemos com esse g.. (114:120)  
 19:35 E depois os outros me ajudaram.. (122:122)  
 19:36 E depois os outros me ajudaram.. (122:122)  
 19:37 e a partir daquele momento, se.. (122:122)  
 19:38 Logística, areia, o Antônio e .. (124:124)  
 19:39 Eu fui lá, o Sidney foi junto,.. (126:126)  
 19:40 Tinha que ser postes mais elev.. (130:130)  
 19:41 esses de madeira não estavam a.. (130:130)  
 19:42 Mas prendeu um caminhão de pos.. (134:134)  
 19:43 Sim, mas na hora, aqui vai um,.. (136:136)  
 19:44 Sim, sim, não esse tipo de tra.. (140:140)  
 19:45 tudo ali, aquilo ali foi tudo .. (152:152)

19:46 os primeiros postes a gente es.. (158:158)  
 19:47 Sérgio Stupp, fomos nós dois, .. (160:160)  
 19:48 Esses conceitos foram aplicado.. (168:168)  
 19:49 Elétricas em relação a obstácu.. (166:168)  
 19:50 Puxa cabo, e bota estrutura e .. (174:174)  
 19:51 Toda as equipes a gente conheç.. (176:176)  
 19:52 R - E não teve nenhum acidente.. (189:190)  
 19:53 Lidar com o cansaço, a gente f.. (192:192)  
 19:54 Não, quando então assim, eu ac.. (194:194)  
 19:55 Assim, as equipes diferentes, .. (199:199)  
 19:56 Porque as equipes fazem isso t.. (201:203)  
 19:57 A tomada de decisão e na hora .. (207:207)  
 19:58 Como é que eu vou fazer este p.. (213:213)  
 19:59 Não, eles tem um chefe, esse p.. (215:219)  
 19:60 As equipes dessas, essas equip.. (221:221)  
 19:61 Sim, e aí, onde está o materia.. (223:223)  
 19:62 Com a imprensa, era o Sitônio,.. (225:225)  
 19:63 Não, do lado, um hotel ali, el.. (239:239)  
 19:64 O Sitônio e o Antônio dos Sant.. (241:241)  
 19:65 Com certeza absoluta, o que a .. (249:249)  
 19:66 O que atrapalhou talvez foram .. (249:249)  
 19:67 A falta de compreensão, o garg.. (251:251)  
 19:68 Então todo mundo deu incentivo.. (255:255)  
 19:69 Não foi o caso porque o Antôni.. (257:257)  
 19:70 Tinha, tinha, foi resgatado to.. (259:259)  
 19:71 Não, eu não cheguei a perceber.. (261:261)  
 19:72 Ah, não, nós não vivemos esse .. (271:271)  
 19:73 São, quando há divergência, re.. (274:274)  
 19:74 Não porque eles atuaram do jeí.. (280:280)  
 19:75 O presidente da Eletrosul, fic.. (296:296)  
 19:76 Eu não sei, as pessoas que est.. (298:298)  
 19:77 Eu acho que a imagem da Celesc.. (300:300)  
 19:78 os planejamentos setoriais, el.. (304:304)  
 19:79 o fato, era para a Celesc faze.. (304:304)  
 19:80 O senhor acha que todo esse ep.. (305:308)  
 19:81 A linha foi energizada, teve u.. (314:314)  
 19:82 e a pessoal fundamental nesse .. (314:314)  
 19:83 essas duas pessoas aí foram es.. (316:316)  
 19:84 Duas interrupções que a gente .. (320:320)  
 19:85 então a gente teve 2, 3 religa.. (320:320)  
 19:86 Não, eu acho que a, eu acho qu.. (326:326)  
 19:87 Ah, isso acontecia, das pessoa.. (328:328)  
 19:88 Eram pequenos atritos, que são.. (332:332)  
 19:89 Foram N relatórios, porque a A.. (336:336)  
 19:90 Mas era ele, muito rígido, cha.. (344:344)  
 19:91 mas eles aproveitaram porque, .. (349:349)  
 ~19:92 J - Então a cada momento que e.. (353:355)  
 Comment:

Neste trecho, o entrevistado demonstra uma preferência pela Teoria da Detecção de Sinais, ao invés da Gestão de Alta Confiabilidade ... ele deixa claro que a sua mentalidade (e provavelmente de muitas outras pessoas na CELESC) é voltada para a antecipação aos problemas ... tentar evitar a ocorrência de crises por meio da antecipação e preparação por meio da detecção de sinais.

19:93 A antecipação, sempre, sempre... (359:359)  
 19:94 A diferença, eu vou confessar .. (379:379)  
 19:95 como esse da ponte, não existe.. (379:379)  
 19:96 E a gente se vê diante de uma .. (381:383)  
 19:97 E atravessar o mar, então eu v.. (387:387)  
 19:98 Ínfima, ínfima, era aqueles pe.. (35:35)  
 19:99 Ínfima, ínfima, era aqueles pe.. (35:37)  
 19:100 Você tem três cabos queimados .. (51:51)

20:1 quando a gente viu aqui no nos.. (12:12)  
 20:2 Subestações, eu trabalhei 30 a.. (16:16)  
 20:3 Poucos minutos depois, também .. (42:44)  
 20:4 Poucos minutos depois, também .. (42:44)  
 20:5 se você olhar para esta subest.. (50:50)  
 20:6 S - Então o que aconteceu agora.. (52:54)  
 20:7 agora você pode desligar ou pe.. (54:54)  
 20:8 Ah, já estivesse lá, ali se co.. (92:92)  
 20:9 Dentro da ponte, pô, ninguém q.. (96:96)  
 20:10 Sim, aí os chefes de departame.. (106:106)  
 20:11 É acho que nós começamos uma e.. (110:110)  
 20:12 Ninguém sabia o que tinha orig.. (112:112)  
 20:13 bom, aí o que aconteceu, perde.. (116:116)  
 20:14 perdemos a linha, a gente ia t.. (116:116)  
 20:15 Aí, bom, assim que a gente se .. (118:118)  
 20:16 ninguém queria acreditar que f.. (116:116)  
 20:17 se a gente tem uma instalação .. (118:118)  
 20:18 agora isso aqui, a história é .. (118:118)  
 20:19 Então as ideias, as ideias que.. (120:120)  
 20:20 Não tinha jeito, então vamos t.. (122:122)  
 20:21 É, não sei, teria que botar al.. (124:124)  
 20:22 Sim, participantes escolhidos .. (126:126)  
 20:23 Aí a ideia, vamos tentar fazer.. (126:126)  
 20:24 Por questão de segurança, uma .. (132:132)  
 20:25 Não, não, tanto que é, só em, .. (134:134)  
 20:26 aí a própria prisma no caso, a.. (134:134)  
 20:27 Não, não, não, uma linha aérea.. (138:138)  
 20:28 Descartou-se completamente aqu.. (142:142)  
 20:29 A chegada dos cabos passa por .. (144:144)  
 20:30 Então o engenheiro Antenor, ju.. (149:149)  
 20:31 e aí se forma uma cadeia, oh, .. (149:149)  
 20:32 vamos tentar fazer o projeto, .. (149:149)  
 20:33 então aí eu fiquei basicamente.. (149:149)  
 20:34 eu fui encarregado de cuidar c.. (149:149)  
 20:35 Por experiência porque já tinh.. (159:159)  
 20:36 Não, não, não, porque é o segu.. (161:161)  
 20:37 Ele é um cara, é um trator par.. (163:163)  
 20:38 Direta. Duma sala pra outra, d.. (169:169)  
 20:39 vencido a questão de paradigma.. (169:169)  
 20:40 o governador estava lá, o vice.. (173:173)  
 20:41 Alguns um pouco mais conservad.. (171:171)  
 20:42 os bombeiros começaram as prim.. (171:171)  
 20:43 Então já tinha, tinha aquele a.. (173:173)  
 20:44 Aí a questão está apontada que.. (173:173)  
 20:45 Valeu, valeu, valeu, até por e.. (175:175)  
 20:46 outras crises de menor porte q.. (175:175)  
 20:47 como a repercussão naquela noi.. (185:185)  
 20:48 Exatamente, então esse future .. (189:189)  
 20:49 e aí começou a chegar essas eq.. (189:189)  
 20:50 a partir da quinta-feira sim, .. (191:191)  
 20:51 E aí, então se começou a fazer.. (191:191)  
 20:52 É, isso, então ele tinha essa .. (205:209)  
 20:53 Teve um colega que subia de mo.. (211:211)  
 20:54 Por meio deles, por meio deles.. (213:213)  
 20:55 o Sitônio ele, com o motorista.. (215:215)  
 20:56 o Sitônio, e daí pra cima ele .. (217:217)  
 20:57 Isso não existia porque justam.. (219:219)  
 20:58 Esse cabo foi diferente por co.. (225:227)  
 20:59 De pensar uma solução tal porq.. (233:233)  
 20:60 Então, já começou a vir essa, .. (241:241)  
 20:61 R - O senhor acha que esse apo.. (246:251)

20:62 Vai dar, vai dar, não se sabia.. (257:257)  
 20:63 Enfim, os sistemas são todos f.. (259:259)  
 20:64 A experiência do peão, quer di.. (275:275)  
 20:65 a gente sempre trabalhou com e.. (275:275)  
 20:66 assim, a forma como a peãozada.. (275:275)  
 20:67 Perceberam, isso, perceberam, .. (277:277)  
 20:68 Não vai dar, por que não? Puta.. (279:279)  
 20:69 Acabou, era, tinha um objetivo.. (281:281)  
 20:70 Não, o respeito pela função co.. (283:283)  
 20:71 Aproximação, porque tinha um o.. (285:285)  
 20:72 Percebi que não precisou os ca.. (289:289)  
 20:73 Interessante, outra coisa inte.. (295:295)  
 20:74 Houve naturalmente, olha se o .. (297:297)  
 20:75 as pessoas que se agregaram al.. (297:297)  
 20:76 E pelo momento de, total assim.. (299:299)  
 20:77 Nesse caso tinha assim, agora .. (305:307)  
 20:78 As pessoas quando atravessavam.. (311:311)  
 20:79 Aconteceram de maneira não pre.. (313:313)  
 20:80 Eles não foram muito conscient.. (315:315)  
 20:81 R - O cara, puta, que merda, v.. (318:319)  
 20:82 Sim, imagina, pra fazer esse t.. (327:327)  
 20:83 Precisa fazer? E eu, precisa. .. (333:333)  
 20:84 Foi um fenômeno assim, hoje at.. (337:337)  
 20:85 outra coisa que eu faço é aval.. (341:343)  
 20:86 mas nessa hora que eu acho que.. (169:169)  
 20:87 não se abre mão de nenhuma ide.. (233:233)  
 20:88 No início a gente negava, eu n.. (347:347)  
 20:89 o pessoal consciente de que a .. (347:347)  
 20:90 É, e se construiu pelo que eu .. (348:348)  
 20:91 Eu digo assim, que se fosse um.. (354:354)  
 20:92 Um troço, aqui, eu vou colaborar.. (358:358)  
 20:93 Um troço até, não sei se o fen.. (366:366)  
 20:94 e não sei se foi isso, mas foi.. (366:366)  
 20:95 Não, não foi por isso, com cer.. (374:374)  
 20:96 Eu posso falar mais daquilo qu.. (376:376)  
 20:97 Falta de comunicação, difícil.. (382:382)  
 20:98 Ajudou assim, o prestígio prof.. (386:386)  
 20:99 ok, então o que a gente faz, a.. (392:392)  
 20:100 Nós temos o azul, branco e ver.. (406:407)  
 20:101 mas outra coisa bacana também.. (421:421)  
 20:102 Você precisa, porque daqui pra.. (427:427)  
 20:103 Como é que podemos identificar.. (429:433)  
 20:104 Eu acho assim, que o Sitônio t.. (435:435)  
 20:105 Talvez não fosse, porque ele p.. (437:437)  
 20:106 S - Acho que foi positivo e ta.. (439:441)  
 20:107 Enfim, ali tu percebes ali, qu.. (445:445)  
 20:108 porque todo mundo estava no ra.. (445:445)  
 20:109 Olha, eu digo assim, algumas c.. (455:455)  
 20:110 Cada um teve que contar lá, is.. (457:457)  
 20:111 Não pode acontecer de novo, te.. (461:461)  
 20:112 Porque bem o mal, eu estou con.. (452:453)  
 20:113 Se tem, se ficou, eu não conhe.. (463:465)  
 20:114 Hoje em dia, o anel, o anel lá.. (467:467)  
 20:115 Além de ser valorado pelo ativ.. (505:505)  
 20:116 Eu não tive oportunidade, eu n.. (517:517)  
 20:117 Mas eu imagino assim, que deve.. (519:519)  
 20:118 Existe, existe, existe, eu sem.. (527:527)  
 20:119 então um modelo que se criou p.. (473:473)  
 20:120 geradora, foi dado um papel es.. (477:477)  
 20:121 e cada ponta é um ponto de med.. (477:477)  
 20:122 E tem os agentes de distribuiç.. (479:479)

20:123 É, chama-se regulação, a gente.. (471:471)  
 20:124 depois foram feitos em alguns .. (475:475)  
 20:125 Entrando no prédio, aí faltou .. (24:24)  
 20:126 então imediatamente o operador.. (92:92)  
 20:127 Dentro da ponte, pô, ninguém q.. (96:96)  
 20:128 a nessa hora aqui, tinha coinc.. (445:445)  
 20:129 acabou a obra, ligou, funciona.. (445:445)  
 20:130 essas sacadas estavam empilhadas.. (445:445)  
 21:1 até para definir, disciplinar,.. (8:8)  
 21:2 então eu peguei a parte de log.. (8:8)  
 21:3 Foi decidido entre eu e ele, n.. (10:10)  
 21:4 uma coisa que nós definimos ta.. (10:10)  
 21:5 o Antônio Neto era o cara que .. (10:10)  
 21:6 Coisas que eu faria hoje, eu c.. (12:12)  
 21:7 Uma caçamba de areia cara, me .. (14:14)  
 21:8 Teve, na quinta-feira de madru.. (16:16)  
 21:9 parar o pessoal, pôrra, na mai.. (16:16)  
 21:10 Eu acho que funcionou, eu não .. (18:18)  
 21:11 No início, eu estava almoçando.. (20:20)  
 21:12 E ficou queimando, como o cabo.. (24:24)  
 21:13 Só que aí torrou tudo ali, aí .. (28:28)  
 21:14 Aí, isso já era sei lá, 11 hor.. (30:30)  
 21:15 Nós tínhamos a preocupação, né.. (32:32)  
 21:16 Não tinha plano de contingênci.. (34:34)  
 21:17 Aí aquilo, apaga o fogo, tivem.. (36:36)  
 21:18 mas vamos pendurar com o que, .. (36:36)  
 21:19 Aí nisso, já começamos a manda.. (36:36)  
 21:20 Aí liguei para um amigo, Clebe.. (38:38)  
 21:21 Então, essas loucuras assim, e.. (38:38)  
 21:22 Pão pra todo mundo, aí ninguém.. (40:40)  
 21:23 Aí tu tinha que montar estrutu.. (42:42)  
 21:24 e a loucura foi acontecendo, e.. (42:42)  
 21:25 Aí foi na verdade, aí foi né, .. (47:47)  
 21:26 aí sentamos, definimos qual se.. (47:47)  
 21:27 Não, tudo de cabeça. Ele disse.. (49:49)  
 21:28 nós tínhamos um fiscal de obra.. (47:47)  
 21:29 fomos lá no Dominique de madru.. (53:53)  
 21:30 Alcides era o nosso fiscal, pe.. (53:53)  
 21:31 e na sequencia então sentando .. (53:53)  
 21:32 Os cabos eram da Eletrosul, né.. (57:57)  
 21:33 tanto é que ali era uma miscel.. (57:57)  
 21:34 E começamos, aí começou, e com.. (57:57)  
 21:35 então era, era tudo louco assi.. (57:57)  
 21:36 Ia fazendo, né, eu acho que fe.. (59:59)  
 21:37 mas isso era assim, porque a n.. (61:61)  
 21:38 então nós tomávamos decisões. .. (61:65)  
 21:39 as decisões que tu tinha que t.. (71:71)  
 21:40 Para, porque tinha com o vento.. (75:75)  
 21:41 Sim, é angustia, é ansiedade, .. (79:79)  
 21:42 Isso, isso eu aprendi muito na.. (81:81)  
 21:43 Pra fazer isso tem que ter cor.. (83:83)  
 21:44 mas parece assim que o governo.. (83:83)  
 21:45 então tu imagina, rapaz eu tin.. (83:83)  
 21:46 Ficava ali, tomava café ali, a.. (85:85)  
 21:47 engraçado, o último dia, eu e .. (85:85)  
 21:48 Até pela adrenalina que nós pa.. (89:89)  
 21:49 Coronel estou com problema, Fl.. (89:89)  
 21:50 Ele fez uma operação, trouxe t.. (91:91)  
 21:51 Não, só polícia, só polícia. E.. (93:93)  
 21:52 É, nós fizemos uma conexão da .. (95:95)  
 21:53 Na crise funciona bem, na cris.. (97:97)

21:54 Beleza, tranquilo, tranquilo, .. (99:99)  
 21:55 Ronaldo Custódio, o Ronaldo, q.. (103:103)  
 21:56 houve um dia, acho que na quar.. (109:109)  
 21:57 então não houve pressão, nem p.. (109:109)  
 21:58 Nós não tivemos pressão da soc.. (109:109)  
 21:59 Ah, como tu vai dizer, amanhã... (111:111)  
 21:60 Então, a ideia de só eu e ele .. (121:121)  
 21:61 Rapaz, isso aí é, como o Alcid.. (123:123)  
 21:62 Porque ali envolve a Pirelli, .. (125:125)  
 21:63 Não, no Brasil, nós só temos a.. (127:127)  
 21:64 Hoje, alguém vai questionar es.. (127:127)  
 21:65 oh, a turma não aguenta mais, .. (127:127)  
 21:66 Tu vê que é tão engraçado isso.. (129:129)  
 21:67 Na época, o red bull, eu nunca.. (129:129)  
 21:68 R - O senhor acha que o tempo .. (130:131)  
 21:69 Do tempo, a única pressão que .. (133:133)  
 21:70 apesar de nós não termos o pla.. (133:133)  
 21:71 apesar de nós não termos o pla.. (133:133)  
 21:72 Ah, não, não, agora só o, só u.. (143:143)  
 21:73 É, aí não, depois foi feito tu.. (141:141)  
 21:74 Para a empresa a necessidade d.. (145:145)  
 21:75 Ah, foi claro, Blumenau, Blume.. (151:151)  
 21:76 Eles fizeram lá, uma tabelinha.. (155:155)  
 21:77 Nós perdemos, então a empresa .. (159:159)  
 21:78 Né, em época da crise se opera.. (157:157)  
 21:79 alguém ia imaginar que a gente.. (157:157)  
 21:80 As regionais participaram do p.. (163:163)  
 21:81 Esse é o problema, isso está n.. (165:165)  
 21:82 Tu me fez a segunda pergunta, .. (165:165)  
 21:83 Ah, a experiência, depois da e.. (167:167)  
 21:84 Ou seja, ela tem que ser clara.. (169:169)  
 21:85 então isso, ele sabe que quand.. (169:169)  
 21:86 o que eu não podia deixar era .. (169:169)  
 21:87 alguém precisa tomar decisão, .. (169:169)  
 21:88 Ok, Carlão, já estou mandando .. (169:169)  
 21:89 Não, não, não porque ela não e.. (171:171)  
 21:90 Porque aí, o furacão, a defesa.. (173:173)  
 21:91 Porque aí, o furacão, a defesa.. (173:173)  
 21:92 Domingo de manhã eu já estava .. (177:177)  
 21:93 Cinco equipes, cheguei lá, tan.. (179:179)  
 21:94 Fruto de uma experiência, tu v.. (179:179)  
 21:95 tu vê que por exemplo, eu prec.. (179:179)  
 21:96 Eu tinha que tomar uma decisão.. (181:181)  
 21:97 eu me lembro bem, na época o S.. (181:181)  
 21:98 Picou tudo, picou tudo, foi ou.. (183:183)  
 21:99 Tem, tem, tem, porque na verda.. (187:187)  
 21:100 Mas tem o, o que é engraçado r.. (189:189)  
 21:101 Só que aparece ali na tela, ma.. (191:191)  
 21:102 E isso acaba ensinando, né, is.. (193:193)  
 21:103 Porque na verdade, o que foi i.. (195:195)  
 21:104 Num cabo de 13.8, né, e passa .. (197:197)  
 21:105 Mas foi feita toda uma inspecã.. (201:201)  
 21:106 O jeito é falar de vaidade, nã.. (203:203)  
 21:107 Aqui na agência eu tenho exper.. (209:209)  
 21:108 A minha clareza, do que falo, .. (213:213)  
 21:109 Existe isso. Foi até sexta de .. (215:215)  
 21:110 E ele me disse isso, mas sabe .. (219:219)  
 21:111 Não, eu fiquei aqui três anos .. (221:221)  
 21:112 Isso, a voz, a forma clara com.. (225:225)  
 21:113 Claro, claro, vai dar certo? A.. (229:229)  
 21:114 E eu tenho uma coisa, aí é uma.. (231:231)

21:115 É, tu vê, eu já passei aqui tr.. (233:233)  
 21:116 E eu não tenho isso, e olha qu.. (235:235)  
 21:117 Tinha pessoas que ajudavam, ti.. (237:237)  
 21:118 Veio, veio, a turma que era pa.. (239:239)  
 21:119 Não, não, a gente contratava, .. (243:243)  
 21:120 Sanduiche e café tinha que faz.. (245:245)  
 21:121 Isso, e a gente, refeições, re.. (247:247)  
 21:122 Não, oh, aí era o, isso foi po.. (249:249)  
 21:123 Era aquele que estava ali, ele.. (251:251)  
 21:124 Não, aí foi setorizado, né, po.. (253:253)  
 21:125 A Eletrosul se colocou, se pro.. (255:255)  
 21:126 Não, não, ali era experiência,.. (261:261)  
 21:127 Foi, até engraçado, houve uma .. (263:263)  
 21:128 Não, não, não, não, não houve .. (269:269)  
 21:129 Tem, tem, o empregado nessas h.. (271:271)  
 21:130 Sai, sai, sai, porque ela vive.. (273:273)  
 21:131 Aí é, aí não tem jeito, tem a .. (283:283)  
 21:132 Pergunta boa essa tua, consegu.. (277:277)  
 21:133 Nós nunca perdemos o controle (291:291)  
 21:134 por exemplo o pessoal da Eletr.. (293:293)  
 21:135 Não, engraçado, porque isso é .. (293:293)  
 21:136 Eles se dirigiam, as liderança.. (295:295)  
 21:137 Foi entendido que a estrutura .. (299:299)  
 21:138 Porque eu e o Sitônio, nós con.. (301:301)  
 21:139 R - Gerador, vocês que tinha q.. (304:305)  
 21:140 Pois é, mas um caso desses, sã.. (307:307)  
 21:141 Aí nós tivemos aquele momento... (315:315)  
 21:142 tem um fato curioso nessa hist.. (327:327)  
 21:143 Eu me lembro bem, porque a pró.. (327:327)  
 21:144 Ah, sim, claro. Eu que assino... (335:335)  
 21:145 Tinha fraude, a foto, quando e.. (337:337)  
 21:146 Não, a sociedade, ela compreen.. (339:339)  
 21:147 A minoria, a minoria, tu vê nu.. (341:341)  
 21:148 Do apagão não indenizei nenhum.. (343:343)  
 21:149 Nenhum, zero do apagão (345:345)  
 21:150 Do apagão não indenizei nenhum.. (347:347)  
 21:151 Negativo, aí todo mundo faz a .. (351:351)  
 21:152 ele acompanhou toda a operação.. (109:109)  
 21:153 no fundo a população ela via o.. (83:83)  
 21:154 porque depois vem Ministério P.. (315:315)  
 21:155 Eu me lembro bem, porque a pró.. (327:327)  
 21:156 É. Eles fizeram por delírio, M.. (349:349)  
 22:1 Fiz toda avenida Beira Mar Nor.. (9:9)  
 22:2 Cheguei a ver o cara pulando a.. (11:11)  
 22:3 Ta, queimou um cabo, qual é o .. (11:11)  
 22:4 e aí naquele primeiro momento .. (11:11)  
 22:5 E rapidamente assim, o Sitônio.. (13:13)  
 22:6 É, o Carlão resolvia o problem.. (19:19)  
 22:7 Ele era o gerente regional tam.. (23:23)  
 22:8 Porque naquele momento que ter.. (23:23)  
 22:9 e isso eu achei interessante, .. (23:25)  
 22:10 A primeira reunião pós, como é.. (31:31)  
 22:11 Fazer uma nova, e isso acho qu.. (35:35)  
 22:12 Não, mas eu acho que difícilme.. (37:37)  
 22:13 E até acharem uma forma, assim.. (39:39)  
 22:14 No asfalto para botar poste, e.. (41:41)  
 22:15 Eu me lembro que perguntavam a.. (43:43)  
 22:16 Uma experiência muito forte, n.. (45:45)  
 22:17 Cara, uma coisa importante, at.. (47:47)  
 22:18 Alguns foram derrubados ali, d.. (49:49)  
 22:19 Há discussão, há discussão, ah.. (51:51)



22:20 só que tu soma tudo isso, mas .. (51:51)  
 22:21 Montaram um esquema, né, e o g.. (55:55)  
 22:22 Então tu imagina as pessoas co.. (57:57)  
 22:23 Nesse nível, com holofote, de .. (59:59)  
 22:24 Vários dias sem nenhum tipo de.. (61:61)  
 22:25 Não tinha nem como reclamar, m.. (71:71)  
 22:26 Cara, dizer todo mundo, pronta.. (73:73)  
 22:27 eu me lembro que quem mexia, q.. (73:73)  
 22:28 cada um dos engenheiros era re.. (73:73)  
 22:29 teve problemas, a alta voltagem.. (73:73)  
 22:30 Se tu tem o plano B, tudo bem... (75:75)  
 22:31 Não sei se chegou a faltar água.. (81:81)  
 22:32 Daqui a pouco tu soma as duas .. (87:87)  
 22:33 É, eu me lembro quando a gente.. (91:91)  
 22:34 Acho que nunca pensaram (93:93)  
 22:35 Eu acho que a equipe que eles .. (95:95)  
 22:36 Não sei qual era a questão ins.. (99:99)  
 22:37 as pessoas iam falar comigo as.. (126:126)  
 22:38 Tinham a polícia, mas aí era m.. (132:132)  
 22:39 Aí é mutirão assim, gente apla.. (134:134)  
 22:40 Mas acho que eles chegaram a p.. (140:140)  
 22:41 As pessoas, acabam, porque aí .. (138:139)  
 22:42 Eu até não considero sorte, a .. (142:142)  
 22:43 Não foi insegurança, mas em al.. (148:148)  
 22:44 Eu me lembro assim, de alguma .. (154:154)  
 22:45 É do jogo, né, é do jogo, a ma.. (158:158)  
 22:46 São funcionários de carreira, .. (160:160)  
 22:47 Mas a atividade fim deles, era.. (168:168)  
 22:48 Aí, eu te pergunto assim, volt.. (172:172)  
 22:49 Num dia eles montariam teriam .. (174:174)  
 22:50 Não vi falta de motivação nenh.. (184:184)  
 22:51 Aí é um pouco do humano né, se.. (184:184)  
 22:52 e eles descansavam assim, enqu.. (184:184)  
 22:53 Eles iam se acertando, eu me l.. (188:188)  
 22:54 e uma coisa que tem que valer .. (188:188)  
 22:55 As pessoas botarem engenheiros.. (202:202)  
 22:56 As pessoas tinham essa cabeça .. (204:204)  
 22:57 Quando eles decidiam a ponte, .. (206:206)  
 22:58 A polícia deu um bom apoio, o .. (210:210)  
 22:59 e tinha também a questão da El.. (210:210)  
 22:60 eles não perdiam o controle do.. (210:210)  
 22:61 porque eles resolvem, claro, v.. (212:212)  
 22:62 É, tipo assim, a energia não l.. (212:212)  
 22:63 o cara que levava uma hora e m.. (212:212)  
 22:64 eu me lembro que duas coisas, .. (214:214)  
 22:65 Mas mesmo assim, eles já sabia.. (220:220)  
 22:66 É, mas eu digo assim, já exist.. (222:222)  
 22:67 É, já estavam prontos, esperar.. (224:224)  
 22:68 Já fosse lá na subestação? Ela.. (232:232)  
 22:69 e aí não tinha não, né, ah, do.. (232:232)  
 22:70 Botar a tecnologia para fazer .. (240:240)  
 22:71 E o Mocotó, então eles corriam.. (248:248)  
 22:72 E quem fez aquilo foi a Eletro.. (242:242)  
 22:73 Porque é assim, faltou luz na .. (252:252)  
 22:74 as pessoas ligavam para a rádi.. (252:252)  
 22:75 ela teve uma credibilidade e e.. (252:252)  
 22:76 É, mas aí eu acho que o maior .. (256:256)  
 22:77 e essa história das pessoas es.. (256:256)  
 22:78 o cara se sentia energizado, a.. (258:258)  
 22:79 uma coisa que eles tinham a fa.. (270:270)  
 22:80 o fulano de tal está aqui, e e.. (252:252)

22:81 tu tem que entender que não li.. (320:320)  
 22:82 É essa, eu acho sim, imagina q.. (176:176)  
 22:83 mas as pessoas confiaram em al.. (258:258)  
 22:84 Essa coisa de ligar a energia,.. (178:178)  
 22:85 a enchente, os postes já são p.. (232:232)  
 22:86 É, isso é fato, rapidamente a .. (9:9)  
 22:87 Cheguei a ver o cara pulando a.. (11:11)  
 22:88 uma coisa que chamou a atenção.. (13:13)  
 22:89 eu me lembro até um fato curio.. (99:99)  
 22:90 eu ajudava os colegas também, .. (105:105)  
 22:91 eu sabia bastante assim, imagi.. (116:116)  
 22:92 É difícil assim, eu ficava mui.. (122:122)  
 22:93 e eu sempre entrava, está indo.. (122:122)  
 22:94 É, porque isso foi uma outra c.. (127:128)  
 22:95 segui pra minha pauta, avisei .. (9:9)  
 22:96 eu dei a primeira informação, .. (105:105)  
 22:97 a vantagem também, ah precisa.. (122:122)  
 22:98 tinha uma senhora que levava l.. (126:126)  
 22:99 Ajudavam eles direto (128:128)  
 22:100 assim, gente aplaudindo, gente.. (134:134)

## Codes

---

### Acidentes no Setor Elétrico {1-1}~

#### Comment:

De acordo com P3, os acidentes no setor elétrico são violentos e geralmente causam mortes. Por este motivo, é necessário ter uma mentalidade de segurança muito forte e sustentada por uma grande quantidade de treinamentos.

### Acompanhamento da mídia {1-0}~

#### Comment:

CONCEITO: Cobertura dos eventos de crise por meio de mídia jornais, revistas e rádio.

ALTO (+): Crises de grande repercussão, que despertam o interesse das pessoas e ensejam grande cobertura da mídia, com acompanhamento constante e grande número de veículos de comunicação.

BAIXO (-): Crises de pequena repercussão, que não despertam o interesse as pessoas e dispensam a cobertura da mídia.

Nos casos analisados, a mídia esteve presente durante todo o processo de resposta a crise, por meio do Repórter Antonio Neto. Este repórter esteve todo o período próximo dos engenheiros da CELESC e pode ser considerado um possível entrevistado.

A possibilidade de entrevistá-lo torna-se relevante para colher uma versão idônea, isenta e impessoal dos fatos ocorridos no Apagão de Florianópolis, livre do vies construído pelas pessoas que participam da empresa.

### Acompanhamento dos Resultados {7-0}~

#### Comment:

CONCEITO: Diz respeito ao nível de acompanhamento apresentado pelos líderes a respeito da evolução dos resultados relacionados com a resposta à crise.

ALTO (+): Os líderes estão constantemente acompanhando a evolução dos resultados obtidos pelas ações de resposta à crise;

BAIXO (-): Os líderes não cobram seus subordinados a respeito dos resultados obtidos nas atividades de resposta à crise.

O acompanhamento dos resultados na resposta ao apagão era descentralizado, ou seja, muitos engenheiros percorriam os locais das novas linhas de transmissão para cobrar o constante andamento dos trabalhos.

Além disso, o Diretor Técnico (Sitônio) cobrava a todos os encarregados.

Desta maneira, existia uma cobrança formal do Diretor e um acompanhamento informal por parte dos demais engenheiros.

### Ação Voluntária {12-1}~

Comment:

CONCEITO: Diz respeito à apresentação voluntária de pessoas para auxiliar nas ações de resposta à crise.

ALTO (+): Muitas pessoas se apresentam voluntariamente para auxiliar na condução das atividades de resposta à crise;

BAIXO (-): Poucas pessoas se apresentam voluntariamente para auxiliar na condução das atividades de resposta à crise.

Muitas pessoas se apresentaram voluntariamente para participar da resolução da crise do Apagão de Florianópolis, principalmente da parte técnica. De acordo com o P3, chegou um momento em que foi necessário pedir para que ninguém mais se apresentasse voluntariamente, visto que já existiam mais de 500 pessoas envolvidas no processo de construção da nova Linha de Transmissão.

Adversidade Meteorológica {2-1}

Ampliação da Rede de Distribuição {2-0}~

Comment:

A Divisão de Projeto e Construção cuida de ampliação da rede de distribuição de energia elétrica.

Não se trata de manutenção da rede existente. Isso é feito pela Agência Regional e pela Divisão de Operações.

Antecipação aos Problemas {26-2}~

Comment:

CONCEITO: Resume a ocorrência de práticas voltadas para a detecção de sinais característicos da ocorrência de uma crise, de maneira que a empresa consiga se antecipar às restrições causadas por uma crise.

ALTO (+): A empresa adota procedimentos de detecção de sinais e consegue se antecipar às restrições de uma crise, evitando-a completamente ou diminuindo o impacto de sua ocorrência;

BAIXO (-): A empresa não possui procedimentos de detecção de sinais e não consegue se antecipar às restrições de uma crise, permitindo que ela aconteça.

Apagão de Florianópolis {22-0}

Apoio da população {8-0}

Aprendizagem Inter-Crises {41-1}~

Comment:

CONCEITO: os processos de aprendizagem inter-crises são aqueles que acarretam o aprendizado da organização após o encerramento operacional da crise, visando identificar os acertos e explorar os erros da organização durante a resposta à crise, tudo com o objetivo de aprofundar o conhecimento da organização sobre a crise que se encerrou e aumentar o seu potencial de preparação para outras crises.

ALTO (+): A empresa possui práticas de aprendizagem baseadas em casos anteriores, documentando casos de crises anteriores e formalizando conhecimento de forma a evitar que as mesmas situações geradas por um episódio de crise se repitam em outras crises.

BAIXO (-): A empresa não se preocupa em gerar lições aprendidas após solucionar uma crise, sem formalizar conhecimento a respeito das situações vivenciadas em eventos de crise anteriores.

Aprendizagem Intra-Crise {12-6}~

Comment:

CONCEITO: Aprendizagem voltada para incrementar a resposta a um determinado episódio de crise, ou seja, processos de aprendizagem que ocorrem durante o desenvolvimento da resposta à crise, com o intuito de gerar melhor compreensão da crise para possibilitar melhorias no seu processo de resolução.

ALTO (+): A empresa possui práticas para adquirir, transferir e assimilar conhecimento durante um episódio de crise, com o intuito de compreendê-la melhor e gerar as respostas necessárias para a sua correta resolução.

BAIXO (-): A empresa não se preocupa com processos de aprendizagem específicos para uma situação de crise.

Aproveitamento de idéias {4-0}

Ausência de Linha de Transmissão Alternativa para a Ilha {3-1}~

Comment:

A Ilha de Florianópolis só possuía uma única Linha de Transmissão de energia elétrica, ou seja, não havia linha alternativa. Se ocorresse um problema nesta única linha, a ilha inteira ficaria sem energia,

como de fato ocorreu.

Ausência de Meritocracia {2-0}

Ausência de Planejamento das Rotinas Diárias {1-0}~

Comment:

Este code diz respeito aos dia-a-dia normal da empresa, não está relacionado a momentos de crise.

Ausência de Plano de Resposta à Crise {21-3}~

Comment:

A empresa não possui um Plano Geral de Resposta à Crise. Há planos específicos para os casos de interrupção de fornecimento por causa de adversidades climáticas, desenvolvido após o Furacão Catarina. Além disso, existe um Plano de Contingência específico para as enchentes em Blumenau, também desenvolvido após um episódio crítico. Com exceção destes dois, não foi desenvolvido um planejamento amplo e integral para as atividades da empresa no caso de uma crise, definindo as características de uma crise e formalizando responsabilidades para setores da empresa e seus funcionários.

Ausência de Registros {7-2}~

Comment:

A empresa não costuma valorizar o aprendizado acumulado com a crise do apagão em Florianópolis. Não existem registros organizados e não houve transmissão de conhecimento sobre o caso entre funcionários antigos e os que entraram na empresa há pouco tempo.

A ausência de registros dificulta a realização de atividades voltadas para a aprendizagem, tanto durante a crise (para solucioná-la), quanto após a crise (para que não se repita). Por esta razão, linkei este código aos códigos Aprendizagem Intra e Inter-crisis, como antagônicos.

Autonomia Administrativa {2-2}~

Comment:

CONCEITO: Nível de liberdade permitido aos gestores da empresa para contratar sem licitação.

ALTO (+): Os gestores podem fazer contratação direta, sem licitação.

BAIXO (-): Os gestores devem contratar somente por meio de licitação pública, respeitando os trâmites documentais previstos na legislação para a sua realização.

-----

Em F1 (17:63), o entrevistado esclarece que, dependendo dos impactos causados pela crise, pode ser decretado estado de Calamidade Pública, o que daria maior autonomia administrativa para que a empresa faça contratações diretas, sem licitação, para gerar velocidade na resolução da crise. Por esta razão, vou linkar o code Calamidade Pública a este code, com a relação is cause of.

Auxílio Mútuo {1-0}~

Comment:

Este code representa a interação entre os diversos setores e divisões da empresa. Os dados demonstram que as diversas Agências Regionais estão sempre se auxiliando, seja por meio do envio de materiais existentes no estoque, seja por meio do encaminhamento de pessoal e equipamento para as áreas mais afetadas em uma crise.

Baixa Probabilidade de Ocorrência {13-1}~

Comment:

Este code tenta agrupar passagens das entrevistas que demonstram crises causadas por eventos imprevisíveis, de acordo com a opinião dos entrevistados.

Calamidade Pública {1-1}~

Comment:

Em F1 (17:63), o entrevistado esclarece que, dependendo dos impactos causados pela crise, pode ser decretado estado de Calamidade Pública, o que daria maior autonomia administrativa para que a empresa faça contratações diretas, sem licitação, para gerar velocidade na resolução da crise. Por esta razão, vou linkar este code ao code Autonomia Administrativa, com a relação is cause of.

Cansaço Físico {14-1}~

Comment:

Este code agrupa passagens das transcrições que referenciam o cansaço físico das pessoas que trabalharam na solução de crises decorrentes em problemas de infra-estrutura.

Como existe restrição de tempo, a empresa precisa restabelecer o fornecimento de energia com agilidade. Por essa razão, as pessoas passam longos períodos de tempo trabalhando sem descanso.

Pode-se dizer que a pressão temporal é a causa do cansaço físico na resolução de crises na CELESC, uma vez que a necessidade de se restabelecer o fornecimento com agilidade faz com que as pessoas permaneçam trabalhando por muito tempo sem intervalo. Isto ficou claro na análise de P2, P3, P16 e P17. Esta triangulação de mais de uma fonte valida este relacionamento. Por isso, vou linkar os dois códigos (Cansaço Físico e Pressão Temporal).

Catalogação de pessoas envolvidas na resposta à crise {1-0}

Categoria Central do Estudo - ("C") {0-1}

CELESC Distribuição {1-0}

Centralização de Decisão {13-1}~

Comment:

CONCEITO: Diz respeito à existência de hierarquia bem definida e estabelecida para a tomada de decisões durante o processo de resposta às crises da empresa.

ALTO (+): Tomada de Decisões centralizada na Presidência e Diretorias, normalmente na Diretoria Técnica (ver memo MA: Estrutura Vertical e Hierárquica).

BAIXO (-): Tomada de decisões compartilhada entre todos os elos da empresa, inclusive entre os operários.

-----  
-----  
A decisão da linha de ação a ser seguida na resposta ao Apagão de Florianópolis foi centralizada. Já as decisões operacionais, e a execução das tarefas, foi descentralizada (Ver análise de P2 e P3).

A centralização das decisões de solução das crises da CELESC tem estreita relação com a complexidade técnica na área de engenharia elétrica. O contato com a eletricidade realizado por pessoas sem capacidade podem prejudicar lesões e até mortes. Neste caso, cresce a Importância do Conhecimento Técnico, conforme análise de P3. Tendo em vista que a construção de alternativas para a resolução da crise envolve a criação de soluções técnicas, isto contribui para a centralização das decisões. Por isto, preciso linkar a relação:

Importância do Conhecimento Técnico -----> Centralização de Decisões

is cause of

Circuito Anel {3-3}~

Comment:

Este code in vivo demonstra a existência de backup no sistema de alimentação da cidade de Florianópolis. De acordo com os dados, a construção do circuito anel, por meio de obras novas, foi acelerado por causa da ocorrência do Apagão na cidade de Florianópolis.

O apagão demonstrou a necessidade de implementação de um sistema de backup.

Logo, o circuito do tipo anel, supre as deficiências existentes em um circuito do tipo radial. Por esta razão, vou linkar os dois codes com a Relação Contradicts.

Além disso, a razão para a complementação das obras no sentido de concluir um circuito anel vem da Necessidade de Construção de uma Linha Alternativa de Alimentação de Energia para a cidade de Florianópolis. Por isso, linkei os dois codes com uma relação causal.

Circuito Radial {2-2}~

Comment:

Aproveitei um code in vivo para demonstrar a necessidade de construção de uma linha de transmissão alternativa para a cidade de Florianópolis, visto que o sistema não possuía backup, era um circuito radial, ou seja, sem backup. Por isso, linkei este code com o code "Ausência de Linha de Transmissão Alternativa para a Ilha", por meio de relação causal.

Colapso de Infra-Estrutura de Fornecimento {1-1}

Composição da Equipe {1-0}

Compra de Material por Emergência {4-1}~

Comment:

Em P8 (8:12), o entrevistado exemplifica a existência de autonomia administrativa em casos de calamidade pública, o que possibilita a compra sem licitação. Por esta razão, vou considerar este code como sendo um tipo is a de Autonomia Administrativa.

Compreensão da Crise {37-9}~

Comment:

CONCEITO: Este code diz respeito à capacidade dos líderes e demais integrantes da empresa (stakeholders internos) para compreender as causas, o contexto e as restrições causadas por um episódio de crise. Além disso, de maneira mais ampla, a Compreensão da Crise está relacionada ao entendimento de toda a sociedade envolvida nas restrições da crise (stakeholders externos).

ALTO (+): O líder e demais stakeholders, internos e externos, desenvolveram grande entendimento acerca das causas, o contexto e as restrições relacionados a uma crise. Esta realidade facilita a tomada de decisões e a resposta à crise.

BAIXO (-): O líder da empresa e demais stakeholders (internos e externos), não desenvolveram a compreensão mais adequada a respeito da crise, suas causas, aspectos contextuais e restrições, dificultando a resposta à crise, podendo agravá-la ou desencadear outras crises.

Para compreender melhor este code, verificar os memos "OC - Identificando propriedades da Categoria Central: "Compreensão da Crise" e "AT - Validando a Categoria Central: Tentativa 2 - "Compreensão da Crise".

Compreensão da Mídia {14-2}~

Comment:

CONCEITO: Nível de entendimento dos repórteres que acompanham a cobertura do evento, a respeito das circunstâncias da crise.

ALTO(+): Os repórteres entendem bem as causas, o contexto e as consequências da crise, seguindo o mesmo entendimento adotado pelos líderes da empresa.

BAIXO (-): Os repórteres não compreendem as causas, o contexto e as consequências da crise, adotando posicionamentos divergentes aos líderes da empresa.

Compreensão da população {15-5}~

Comment:

CONCEITO: Nível de entendimento da população a respeito das circunstâncias da crise.

ALTO(+): A população entende bem as causas, o contexto e as consequências da crise.

BAIXO (-): A população não compreende as causas, o contexto e as consequências da crise.

Compreensão dos Liderados {21-4}~

Comment:

CONCEITO: Nível de entendimento das pessoas envolvidas nas atividades de resposta à crise, a respeito das circunstâncias da crise, de acordo com os posicionamentos apresentados pelos líderes.

ALTO(+): As pessoas envolvidas nas atividades de resposta à crise entendem bem as causas, o contexto e as consequências da crise, de acordo com o posicionamento apresentado pelos líderes da empresa.

BAIXO (-): As pessoas envolvidas nas atividades de resposta à crise não entendem bem as causas, o contexto e as consequências da crise, rejeitando o posicionamento apresentado pelos líderes da empresa.

Compreensão dos Líderes {16-2}~

Comment:

CONCEITO: Nível de entendimento que os líderes da empresa alcançaram a respeito das circunstâncias da crise.

ALTO(+): Os líderes compreenderam as causas, o contexto e as consequências da crise, e chegaram a um consenso a respeito das atividades de resposta a serem desenvolvidas.

BAIXO (-): Os líderes não compreenderam as causas, o contexto e as consequências da crise, e divergem a respeito das atividades de resposta a serem desenvolvidas.

Comunicação com a População {19-4}

Comunicação durante a crise {36-1}

Comunicação Organizacional {3-2}

Confiança {15-2}

Conhecimento Tácito {1-0}

Construção de Alternativas {26-3}

Consumidores afetados {2-0}

Contexto municipal no apagão {1-0}

Continuação política da crise {1-0}~

Comment:

Continuação política da crise após o encerramento operacional.

Contrato de Concessão {4-1}~

Comment:

A Agência Reguladora de Energia (ANEEL) firma Contratos de Concessão com as empresas de distribuição. Este Contrato de Concessão estabelece parâmetros mínimos de atendimento aos clientes, que devem ser atendidos, sob pena de aplicação de multa.

Os Contratos de Concessão dão origem aos Contratos de Resultados, que, por sua vez, dão origem aos Contratos de Gestão.

Contrato de Gestão {4-1}~

Comment:

O Contrato de Gestão é o documento que regula os índices alcançados por cada Departamento e Agências Regionais, com o intuito de verificar se os objetivos definidos no Contrato de REsultados estão sendo alcançados.

Contrato de Resultados {4-2}~

Comment:

O Contrato de Resultados é gerenciado pelo Conselho de Administração.

Este documento define índices que devem ser mantidos pelos Departamentos e é baseado nos índices existentes no Contrato de Concessão, regido pela ANEEL, que é a Agência Reguladora.

Cooperação de outras empresas {35-0}

Cooperação entre as Agências Regionais {13-0}

Credibilidade {7-0}

Cultura da empresa {4-0}

Custos de Resposta à Crise {1-0}

Defesa Civil {3-0}

Definição de Crise {15-0}~

Comment:

A empresa não possui uma definição padronizada para estabelecer quando uma situação passa a ser definida "crise".

Entretanto, quando se trata de eventos climáticos, a CELESC desenvolveu um Plano de Contingência para diferenciar o que é uma Tempestade Severa e o que é um evento de Adversidade Meteorológica. O plano apresenta os procedimentos necessários a serem adotados em ambos os casos.

Delegação de Tarefas {1-0}

Demanda de Fornecimento de Energia {2-0}

Descentralização de Tarefas {10-0}~

Comment:

Embora a empresa apresentasse uma estrutura altamente hierárquica e contralizadora, durante a resposta ao Apagão de Florianópolis, as tarefas e a tomada de decisão foram descentralizadas.

Desligamento da Rede de Distribuição {2-0}

Deteção de Sinais {1-0}

Diferença Cultural entre as Empresas envolvidas {7-0}

Dificuldade Técnica de Resolução {24-1}

Dificuldades e Imprevistos {22-0}

Dificultadores da Liderança {3-1}

Dimensões da Categoria Central {0-5}~

Comment:

As dimensões de "C" dizem respeito aos tipos de manifestação da categoria central. No caso deste trabalho, as dimensões emergiram dos dados e, na maioria dos casos, aproveitou codes in-vivos extraídos das entrevistas.

Ex: As dimensões da categoria central "Compreensão da Crise" são:

- Adversidades Meteorológicas;

- Tempestades Severas;
- Enchentes e Alagamentos;
- Colapso de Infra-Estrutura de Fornecimento;
- Excesso de Demanda.

Divisão de Tarefas no Apagão {13-0}

Encerramento da Crise {3-0}

Enchentes em Blumenau {9-1}

Envolvimento emocional {4-1}

Equipe de Resolução de Crise {2-0}

Espírito de União {13-3}~

Comment:

De acordo com a análise de P20, todas as pessoas envolvidas na resposta à crise desenvolveram um espírito de corpo, de união, como se fossem uma única equipe, sem distinção hierárquica, cujo único objetivo era retornar a distribuição de energia para a cidade.

Esquema de Segurança da Polícia {14-0}

Estado de Contingência {1-0}

Estratégia para Resolução de Excesso de Demanda {6-0}

Estratégias Emergentes {25-6}

Estrutura formal da CELESC {14-0}~

Comment:

A estrutura formal da CELESC é bem vertical e setorizada. As fronteiras de poder entre os setores parece ser bem definidas e o organograma define claramente a hierarquia entre os cargos e funções.

Estrutura Logística para Resposta à Crise {15-2}

Estrutura Vertical e Hierárquica {4-0}

Excesso de Demanda {3-1}

Exemplos de Situações Imprevistas {34-0}

Experiência Anterior {31-4}~

Comment:

CONCEITO: Diz respeito à existência de experiência anterior dos líderes e/ou liderados em trabalho no setor elétrico.

ALTO (+): O líder ou liderado já acumula muitos anos de experiência no setor elétrico.

BAIXO (-): O líder ou liderado possui pouco tempo de experiência no setor elétrico.

Facilitadores da Liderança {3-2}

Fluxo de Produção e Distribuição de Energia {1-0}

Furacão Catarina {15-0}

Geração de Energia {1-0}

Importância do Conhecimento Técnico {29-5}~

Comment:

Tendo em vista que a empresa atua no ramo de Geração e Distribuição de Energia, o conhecimento técnico de Engenharia Elétrica é importante e largamente respeitado.

Passo a utilizar o texto escrito no memo "OC: Identificando propriedades da Categoria Central: Compreensão da Crise".

Em relação ao potencial de influência causado pelas variáveis intervenientes, pode-se dizer que:

Importância do Conhecimento Técnico aumenta -----> Existência de Influência Política Diminui

Importância do Conhecimento Técnico diminui -----> Existência de Influência Política Aumenta

Por esta razão, linkei os Codes Influência Política e Importância do Conhecimento Técnico com a relação Contradicts, uma vez que são inversamente proporcionais.

Improviso {20-1}~

Comment:

Durante a construção da nova Linha de Transmissão para solucionar o Apagão de Florianópolis, não havia nenhum tipo de Projeto formalizado. Os postes eram colocados nos locais que um técnico experiente imaginava ser o melhor, e não havia espaço para erros, pois não seria mais possível mudar o lugar de um poste depois que ele estivesse instalado.

Ineditismo da Situação {22-1}~



## Comment:

O problema da ruptura de cabos subterrâneos, que teoricamente possuem grande estabilidade e baixa probabilidade de ruptura, era algo pouco imaginado pelos engenheiros da CELESC.

Quando isso aconteceu, após problemas em uma manutenção nas galerias de passagem dos cabos, a suspensão do fornecimento por este motivo era uma situação inédita, que não havia sido imaginada anteriormente.

Como consequência, não havia Plano de Resposta para este tipo de Crise.

## Influência Política {17-1}~

## Comment:

Como o Presidente da Empresa, os Diretores e os Chefes de Departamento resultam de indicação política, existe imposição de poder, resultante da hierarquia de cargos.

O Entrevistado 1 aponta para a Presidência e Diretorias para informar que estes cargos significam poder e deixa claro que muitos diretores indicados não são técnicos da empresa e resultam apenas de indicação política.

Por outro lado, a análise de P3 e P17 demonstra que a Diretoria Técnica não resulta de indicação política e, durante períodos de crise, a pressão exercida por influência política é baixa, devido às questões técnicas.

Isto demonstra a relação abaixo:

Quanto maior a importância do conhecimento técnico, menor a existência de influência política.

Passo a utilizar o texto escrito no memo "OC: Identificando propriedades da Categoria Central: Compreensão da Crise".

Em relação ao potencial de influência causado pelas variáveis intervenientes, pode-se dizer que:

Importância do Conhecimento Técnico aumenta -----> Existência de Influência Política Diminui

Importância do Conhecimento Técnico diminui -----> Existência de Influência Política Aumenta

Por esta razão, linkei os Codes Influência Política e Importância do Conhecimento Técnico com a relação Contradicts, uma vez que são inversamente proporcionais.

## Influência sobre os liderados {11-3}~

## Comment:

CONCEITO: Diz respeito ao potencial de influência exercido pelo líder sobre o comportamento dos liderados.

ALTO (+): O líder possui grande potencial de influenciar o comportamento dos liderados.

BAIXO (-): O líder possui pouco potencial de influenciar o comportamento dos liderados.

## Informalidade {4-0}

## Liderança {22-0}

## Linhas de Distribuição {5-0}~

## Comment:

As linhas de Distribuição retiram a energia da Sub-Estação Distribuidora e a transmite até os usuários finais.

## Linhas de Transmissão de 138kV {3-0}~

## Comment:

As linhas de Transmissão retiram a energia da Usina e transportam até uma Sub-Estação Distribuidora. As linhas de Transmissão de 230kV são de responsabilidade da Eletrosul. As linhas de Transmissão de 138kV são de responsabilidade da CELESC.

## Linhas de Transmissão de 230kV {1-0}~

## Comment:

As linhas de Transmissão retiram a energia da Usina e transportam até uma Sub-Estação Distribuidora. As linhas de Transmissão de 230kV são de responsabilidade da Eletrosul. As linhas de Transmissão de 138kV são de responsabilidade da CELESC.

## Logística de Suprimento {55-1}

Manutenção da hierarquia {9-0}  
 Manutenção na Ponte Colombo Salles {1-0}  
 Motivação {34-4}  
 Necessidade de Construção de Linha de Transmissão Alternativa {5-1}  
 Objetividade {2-0}  
 Operador Nacional do Sistema (ONS) {1-0}  
 Pedidos de Indenização {9-0}  
 Perda de Conhecimento Tácito {4-0}  
 Perda de Poder {1-0}  
 Perfil do líder {2-0}  
 Plano de Contingência {10-0}~  
 Comment:

Após alguns episódios de dificuldade e falta de planejamento para restabelecer o fornecimento de energia (Ex.: Apagão de Florianópolis e Furacão Catarina), a CELESC decidiu criar um Plano de Contingência.

Entretanto, este Plano de Contingência não pretende atender todos os tipos de restrição e é específico para Tempestades Severas e Adversidades Meteorológicas.

Posteriormente, a Agência Regional de Blumenau desenvolveu um Plano de Contingências para enchentes.

Poder Legítimo {2-0}~

Comment:

Instâncias de poder bem definidas, principalmente por influência política.

Ponto Facultativo {1-0}

Presença do Medo {1-0}

Presença Física dos Líderes {11-0}

Pressão Social {12-3}

Pressão Temporal {12-1}~

Comment:

- Tendo em vista a importância da energia elétrica na vida dos clientes da CELESC;
  - Tendo em vista que as crises da empresa têm relação com a interrupção do sistema de distribuição de energia;
- Pode-se concluir que sempre existirá uma grande pressão para o restabelecimento do sistema de distribuição de energia no menor tempo possível.

Prevenção de Acidentes {2-2}

Prioridades na Resolução da Crise {4-0}

Problema de Segurança Pública {4-0}

Propriedades da Categoria Central do Estudo {0-4}~

Comment:

As propriedades de "C" dizem respeito aos componentes da categoria central, ou seja, suas subdivisões.

Ex: A Categoria Central "Compreensão da Crise" possui os seguintes componentes, ou propriedades:

- Compreensão dos líderes;
- Compreensão dos liderados;
- Compreensão da mídia;
- Compreensão da população.

Realização de Treinamentos {8-2}~

Comment:

A CELESC realiza muitos treinamentos voltados para a Segurança do Trabalho, visto que a sua área de atuação é complexa e perigosa.

Quando se trata de eventos meteorológico, a empresa treinou um grupo de "first respondents", atuantes no Setor de Operações da empresa. Este grupo recebeu treinamentos dos meteorologistas da Epagri e unificaram conceitos sobre eventos meteorológicos.

Recrutamento de Pessoas {13-0}

Recursos envolvidos na resposta à crise {2-0}

Rede de Relacionamentos {2-1}

Redundância {2-0}  
 Regulamentação do Setor Elétrico {10-0}  
 Relacionamento com a Mídia {23-1}  
 Resolução de Crises {12-3}~  
 Comment:

Como a empresa atua no ramo de Distribuição de Energia, um setor extremamente técnico, a maioria das crises ocorrem por falhas de distribuição. Além disso, estes problemas se concentram na Divisão Técnica da CELESC Distribuição.

Resolução do Apagão de Florianópolis {15-0}  
 Respeito à Estrutura Formal da Empresa {1-0}~  
 Comment:

Percebe-se respeito à hierarquia das funções no dia-a-dia da empresa.  
 Quando surgem situações de dificuldade, tende-se a manter o respeito à hierarquia.

Rotina Normal da Empresa {7-0}

Segurança do Trabalho {8-0}

Serviço Leve {1-0}

Serviço Pesado {3-0}

Sinergia {1-0}

Sistema de Resposta a Crise {3-0}

Sistema Eletrobras {1-0}

Sorte {3-0}

Stress {6-0}

Sub-Estação Distribuidora {1-0}~

Comment:

A Sub-Estação Distribuidora recebe a energia das Linhas de Distribuição e reduzem a voltagem para distribuição aos usuários.

Sub-Estação Elevadora da Usina {1-0}~

Comment:

A Sub-Estação elevadora da Usina aumenta a voltagem para transporte pelas Linhas de Transmissão.

Subjetividade e Percepções Pessoais {5-0}

Superação {17-1}

Tempestades Severas {9-1}

Terceirização de Serviço de Construção {4-0}

Tomada de Decisão {25-1}

Trabalho em Grupo {1-0}

Triagem de Tipo de Serviço {2-0}

Usina {1-0}~

Comment:

A Usina gera a energia.

## Memos

---

AC - Proposições sobre a teoria de liderança em situações de crise no setor elétrico {0-Me} - rsilveira

Comment:

Este memo reúne o conjunto de proposições que forma a GT sobre liderança em situações de crise no setor elétrico. As proposições estão organizadas no sentido do geral para o específico. As proposições descritas aqui tem o caráter provisional até que tenham sido validadas nos dados. A validação ocorre com as relações descritas nos netviews e testadas pelo query tool do sistema Atlas.ti. A validação se tornará mais clara após a codificação seletiva e a redação do trabalho final. Durante o processo de construção da GT, várias proposições foram desenvolvidas por meio de memos, e durante a definição da categoria central do estudo e no decorrer na codificação do paradigma de C. As proposições são listadas, organizadamente, abaixo. A listagem vai se alterando e se reestruturando a medida que novas proposições são incorporadas e outras rejeitadas.

### CONSIDERAÇÕES E ELEMENTOS DA GT:

1. O processo de liderança utilizado em uma empresa do setor elétrico para solucionar crises pode ser explicado a partir do modo como a empresa compreende a situação de crise.

1.1. A Categoria Central da teoria é "compreensão da crise".

2. A forma como a empresa responderá à crise é influenciada pela percepção das pessoas para compreender a crise, principalmente dos líderes, dos liderados, da mídia e da população.

2.1. A forma como cada um destes grupos compreenderá a crise é influenciada pelas seguintes variáveis intervenientes: domínio de conhecimento técnico e existência de influência política.

2.2. A compreensão da crise está relacionada às suas causas, seu contexto específico e suas consequências.

2.3. Cada variação dimensional utilizada para a compreensão da crise interfere nas práticas de Gestão de Crises utilizadas, principalmente para as fases de preparação e resposta.

2.4. A definição de crise utilizada pela empresa (variável dependente) é consequência direta da variação dimensional utilizada para a compreensão da crise (variável independente).

3. O potencial de influência dos líderes em relação aos liderados varia na medida em que estes compartilham a compreensão da crise desenvolvida por aqueles;

3.1 Os subordinados tenderão a compartilhar a compreensão da crise desenvolvida pelos líderes na medida em que eles reconhecem o conhecimento técnico acumulado pelos líderes;

3.2 A existência de experiências prévias de trabalho entre os líderes e os liderados agiliza o processo de influência dos líderes em relação aos subordinados na medida em que já foi estabelecida uma relação de confiança entre eles.

4. A prática da liderança em momentos de resposta a uma crise pode ser considerado como um fenômeno compartilhado, no qual mais de uma pessoa exerce a liderança, dependendo do contexto e das restrições que se tornam aparentes.

5. O exercício da liderança para responder a uma crise extrapola os limites físicos da organização e envolve outras organizações.

6. Muitas rotinas de resolução de crises são decididas na hora, de maneira emergente.

7. A compreensão da crise e da relevância de suas restrições possibilita a criação de um espírito de união entre os envolvidos, que os motiva a trabalhar em equipe para possibilitar a resolução da crise.

AC - Relacionamento entre compreensão da crise pelos liderados e nível de motivação {0-Th-F} - rsilveira

Comment:

Com o intuito de validar a relação entre a compreensão da crise pelos liderados e o nível de motivação dos mesmos, utilizei a ferramenta query tool do sistema. Primeiro, cruzei os dois codes para verificar o número de vezes que o code compreensão dos liderados contém o code motivação na mesma citação, e vice-versa. O resultado apontou 14 citações coincidentes.

Posteriormente, procurei na ferramenta query tool o número de vezes em que o code motivação segue o code compreensão dos liderados, com limite máximo de 5 citações subsequentes. O resultado desta busca demonstrou um total de 9 citações sequenciais entre os dois codes. Em seguida, verifiquei o número de vezes em que o code compreensão dos liderados segue o code motivação, com um limite máximo de 5 citações subsequentes. O resultado desta busca demonstrou a ocorrência de 10 citações sequenciais.

Ressalta-se que o total de citações para o code motivação é de 34 citações e o code compreensão dos liderados soma 21 citações.

Estes números comprovam a densidade desta relação e a válida empiricamente.

Desta forma, vou linkar os dois codes com a relação transitiva causal. Ou seja, quanto maior o nível de compreensão dos liderados em relação ao contexto da crise, maior o seu grau de motivação para trabalhar em prol do encerramento da crise.

Alguns depoimentos deixam esta relação muito clara, como por exemplo, 21:127 ; 20:90 ; 20:84 ; 19:54 ; 16:51 , entre outros trechos.

Esta relação, portanto, emergiu dos dados.

AC - Relacionamento entre Compreensão da Mídia e Comunicação com a população {0-Th-F} - rsilveira

Comment:

Ao utilizar o query tool para analisar citações coincidentes para os codes compreensão da mídia e comunicação com a população, percebe-se a ocorrência de 3 citações coincidentes. Além disso, ao verificar o número de ocorrências de citações adjacentes, percebe-se que existem 6 ocorrências em que o code compreensão da mídia segue o code comunicação com a população e existem 4 ocorrências em que o code comunicação com a população segue o code compreensão da mídia. No caso de verificação de citações adjacentes, utilizou-se como parâmetro o espaço de 5 citações limite.

As ocorrências de citações coincidentes e de citações adjacentes demonstram que se tratam de dois fenômenos relacionados. Ao aprofundar a interpretação das citações que resultaram dos testes no query tool, percebi que a comunicação com a população era feita por meio da mídia. As citações 17:77 ; 16:41 ; 22:91 , entre outras, demonstram esta relação.

A compreensão da mídia tem relação com a comunicação com a população porque as pessoas recebem informações a respeito da crise de sistemas críticos de infra-estrutura por meio da mídia. Neste sentido, é importante que os líderes utilizem a mídia para demonstrar a sua interpretação a respeito da crise, apresentando as suas causas e dificuldades. Desta forma, a compreensão da mídia é importante para que os líderes consigam se comunicar com a população. Se a mídia não compreender a crise, poderá comunicar versões diferentes e contraditórias a respeito da crise.

Por esta razão, vou linkar os codes compreensão da mídia e comunicação com a população, por meio de uma relação simétrica de associação.

AC - Relacionamento entre compreensão da população e pressão social {0-Th-F} - rsilveira

Comment:

Com o intuito de validar a relação entre a compreensão da crise pela população e o nível de pressão social exercido pela empresa, utilizei a ferramenta query tool do sistema. Primeiro, cruzei os dois codes para verificar o número de vezes que o code compreensão da população contém o code pressão social na mesma citação, e vice-versa. O resultado apontou 5 citações coincidentes.

Posteriormente, procurei na ferramenta query tool o número de vezes em que o code pressão social segue o code compreensão da população, com limite máximo de 5 citações subsequentes. O resultado desta busca demonstrou um total de 2 citações sequenciais entre os dois codes. Em seguida, verifiquei o número de vezes em que o code compreensão da população segue o code pressão social, com um limite máximo de 5 citações subsequentes. O resultado desta busca demonstrou a ocorrência de 2 citações sequenciais.

Ressalta-se que o total de citações para o code pressão social é de 9 citações e o code compreensão população soma 15 citações.

Estes números comprovam a densidade desta relação e a valida empiricamente.

Desta forma, vou linkar os dois codes com a relação simétrica de contradição. Ou seja, quanto maior o nível de compreensão da população em relação ao contexto da crise, menor o grau de pressão social exercido sobre a empresa.

Alguns depoimentos deixam esta relação muito clara, como por exemplo, 17:77 ; 21:57 ; 19:76 , entre outros trechos.

Esta relação, portanto, emergiu dos dados.

AT - Validação de Propriedade de "C" - Compreensão dos líderes {0-Th-F} - rsilveira

Comment:

A partir de agora, passo a validar as propriedades da categoria central do estudo, demonstrando a sua fundamentação empírica.

Foi criado o code "Compreensão dos líderes" para retratar esta propriedade e todas as entrevistas foram novamente analisadas para demonstrar os trechos em que os entrevistados falavam sobre a compreensão dos líderes. Além disso, as novas entrevistas realizadas se aprofundaram sobre esta propriedade.

16 citações vinculadas ao code Compreensão dos líderes demonstram que nem sempre o evento da crise é completamente compreendido pelos líderes da organização. Isto fica claro durante a entrevista C1, quando o entrevistado comenta que o apagão da ponte caracterizou um evento inédito e que ele não conseguiu explicar o que acontecia ao governador (3:93). Por esta razão, foram realizadas reuniões para gerar a compreensão do problema e para elaborar alternativas de resolução. Estas reuniões para gerar compreensão foram comentadas por muitos entrevistados e restou comprovado empiricamente. Os codes compreensão dos líderes, resolução do apagão de Florianópolis, comunicação durante a crise e construção de alternativas demonstram os processos de compreensão dos líderes.

A partir de então, com a análise do code comunicação durante a crise, verificou-se que os líderes alcançam um entendimento da crise e comunicam este entendimento aos liderados. 36 citações vinculadas ao code comunicação organizacional demonstram os processos de comunicação durante a crise adotados na empresa CELESC. Percebe-se que estes processos foram importantes para acarretar a compreensão dos liderados, conforme demonstram 21 citações vinculadas ao code compreensão dos liderados. Os dados sugerem que a compreensão da crise pelos liderados tem relação direta com o nível de motivação dos mesmos, "do peão ao encarregado", como dito pelo entrevistado H (20:84). Vou fazer um memo específico sobre isso.

Ainda em relação à compreensão da crise, existe a compreensão por parte dos repórteres. Isto ficou claro na entrevista J1, uma vez que o entrevistado é repórter da RBS e cobriu o apagão de Florianópolis, ficando todo o tempo junto dos engenheiros da CELESC. A compreensão dos repórteres foi registrada no code compreensão da mídia, validado por meio de 10 citações nos dados.

Outra propriedade importante diz respeito à compreensão da população. As informações passadas pela mídia acarretam maior ou menor nível de compreensão da população em relação à crise. Os dados sugerem que a compreensão da população é inversamente proporcional à pressão social sobre a empresa. Neste sentido, quanto maior o nível de compreensão da população, menor a pressão social sobre a empresa. 15 citações vinculadas ao code compreensão da população demonstram a existência desta propriedade e fortalecem a sua fundamentação empírica. Vou fazer um memo específico em relação ao relacionamento entre a compreensão da população e a pressão social.

AT - Validando a Categoria Central: Tentativa 1 - "Definição da Crise" {0-Th} - rsilveira

Comment:

Início agora o processo de amostragem teórica das categorias encontradas a partir da análise dos Primary Documents P1 a P8. A partir de agora, tentarei identificar passagens dos dados analisados até o momento que demonstram a groundedness do Code "Definição da Crise", na tentativa de validá-lo como categoria central do estudo.

Por se tratar de uma empresa que atua no ramo de distribuição de energia elétrica, os episódios de crise estão associados à interrupção no fornecimento de energia. Este entendimento é claramente compartilhado entre as pessoas da empresa. Entretanto, não existe uma definição formalizada sobre o que é crise (Citações 1:27 ; 1:28 ; 1:29 ; 3:55 ; 3:56 ; 7:15 ; 7:21).

Como não existe uma definição formal e unificada para o que seria um episódio de crise, a empresa começou a criar legislações específicas sobre algumas situações. Estas iniciativas de documentação foram isoladas e se limitaram à definição de Estados de Contingência relacionados com problemas meteorológicos e relacionados com enchentes, principalmente em Blumenau (citações 2:104 ; 7:7 ; 7:11 ; 7:34 ; 7:36 ; 17:70 ; 17:71 ; 17:86).

Tendo em vista que a empresa não formalizou sua definição para uma crise, os líderes envolvidos nos episódios estudados e explorados nas entrevistas não estavam preocupados em enquadrar a situação como uma crise. Desta forma, nos

AT - Validando a Categoria Central: Tentativa 2 - "Compreensão da Crise" {0-Th} - rsilveira

Comment:

Neste memo, busco dar continuidade ao processo de amostragem teórica das categorias encontradas a partir da análise dos Primary Documents P1 a P8. A partir de agora, tentarei identificar passagens dos dados analisados até o momento que demonstram a groundedness do Code "Compreensão da Crise", na tentativa de validá-lo como categoria central do estudo.

O processo de liderança adotado pela CELESC em momentos de crise pode ser entendido a partir do modo como os eventos de interrupção de fornecimento de energia elétrica são interpretados. Se a empresa demora a entender a abrangência do problema ou se ela interpreta o evento de maneira equivocada, o processo de liderança para conduzir a empresa em direção à resposta da crise será mal conduzido. Esta proposição fica clara na análise de P7 (citações 18, 19, 20, 27 e 67). Durante a resposta ao Furacão Catarina, a CELESC percebeu a real dimensão do evento meteorológico 18 horas

depois da passagem do fenômeno. Ou seja, as reuniões para dimensionar o evento meteorológico e seus possíveis impactos, no intuito de se antecipar ao problema, não gerou a compreensão correta da crise que estava por vir. Como consequência, a CELESC percebeu que o problema era muito maior do que se esperava com muito atraso.

Como consequência deste episódio, a CELESC desenvolveu um plano de contingência específico para Eventos Climáticos. Isto está claro na análise de P2 (citação 104) e P7 (citações 7, 11, 34 e 36).

A partir de agora, tentarei identificar trechos nas próximas análises de Primary Documents que podem aumentar a groundedness do Code "Compreensão da Crise", no intuito de validá-lo como Categoria Central.

-----  
-----  
---

Ao analisar o documento da CELESC intitulado "Manual de Procedimentos em Estado de Contingência" (P11), fica evidente a formalização de uma etapa importante na condução da resposta a crises causadas por eventos meteorológicos: uma reunião envolvendo o corpo técnico da Agência Regional da CELESC relacionada ao evento, no intuito de caracterizar a abrangência e intensidade do impacto causado pelo evento adverso. Esta reunião ocorre para gerar a Compreensão da Crise. No caso de Eventos Meteorológicos, a CELESC possui um convênio com a Epagri para se antecipar às ocorrências de Tempestades Severas e Adversidades Meteorológicas (análise de P7 e P11).

-----  
-----  
---

A análise de P14 demonstra que nem sempre a compreensão da crise é tarefa simples (citações 3 e 13). Nestes casos, percebe-se que a situação imediata pós-crise pode dificultar a busca por informações (citação 3). Além disso, podem existir interpretações diversas e divergentes sobre o fenômeno, dificultando a compreensão da crise (citação 13).

**Nestes casos, qual interpretação utilizar? Como buscar informações se o contexto não for favorável?**

Com o intuito de aumentar a groundedness do Code "Compreensão da Crise", devo buscar citações fundamentadas nos dados para responder a estas perguntas. Isto permitirá a continuidade da análise teórica deste Code, fundamentando a sua existência a partir dos dados coletados até o momento. Por fim, a validade de utilização deste code como Categoria Central será comprovada mediante a realização de comparações incidente-incidente.

-----  
-----  
---

A análise de P16 mais uma vez demonstra que a busca pela compreensão da crise é essencial para o processo de liderança que visa a resposta às restrições causadas pela crise (citações 6 a 9). Em P16, fica claro que o processo de compreensão da crise está intimamente relacionado à existência de conhecimento técnico a respeito de engenharia elétrica. Como a empresa estudada atua no ramo de geração e distribuição de energia, as crises em que ela está envolvida possuem complexidade técnica. Por esta razão, fica clara a importância de conhecimento técnico, tanto para as pessoas que buscam compreender a crise, quanto para aquelas envolvidas na resposta à crise.

Além disso, a análise de P16 demonstra que os processos de liderança para a resposta à crise estarão sempre subordinados à Diretoria Técnica da CELESC, a quem cabe deliberar sobre a compreensão da crise. Ademais, é na Diretoria Técnica que se concentram os engenheiros com maior nível de conhecimento técnico.

-----  
-----  
---

Após analisar todos os PDs (P1 a P18), foi possível se certificar de que a Categoria Central da GT é realmente a categoria "Compreensão da Crise". Com isso, pode-se responder o seguinte questionamento: Do que se trata a GT, afinal? Trata-se dos processos utilizados pelos líderes para compreender a crise e disseminar esta compreensão entre os outros atores envolvidos no processo de resposta à crise.

AT/AC - Validação de propriedade de "C" - Compreensão da população (e sua relação com outros codes) {0-Me-F} - rsilveira

Comment:

Por meio deste memo, pretendo registrar os processos de análise que validaram a propriedade "compreensão da população". Além disso, pretendo demonstrar a sua relação com outros codes.

Em primeiro lugar, foram identificadas 15 citações sobre a compreensão da população e fica claro que se trata de uma propriedade de "C". Isto demonstra o grau de embasamento teórico do code.

Os envolvidos identificam duas causas principais para a compreensão da população:

1) a comunicação com a população desenvolvida por meio da mídia. Os líderes devem utilizar esta possibilidade de utilizar meios de comunicação em massa para apresentar as suas interpretações a respeito da crise, principalmente suas causas, consequências e dificuldades. Caso a população compartilhe a compreensão dos líderes, comunicada pela mídia, o nível de pressão exercido pela sociedade tende a diminuir e a população passa a apoiar a empresa (Ver memo "AC: relacionamento entre compreensão da população e pressão social).

2) a população presenciou o esforço e a vontade da empresa em resolver o problema. De acordo com os envolvidos, a percepção da população a respeito da superação da empresa para enfrentar as dificuldades da crise sensibilizou a população, que passou a cooperar com a empresa.

Ao utilizar o query tool para verificar estas relações, verificou-se a ocorrência de 4 citações coincidentes entre a compreensão da população e a comunicação com a população. Além disso, observou-se a existência de 4 citações adjacentes entre os codes (2 antes e 2 depois). Além disso, avaliei a relação entre os codes compreensão da população e superação (da empresa), para avaliar a relação entre a percepção do esforço dos envolvidos e a compreensão da população. Este teste resultou em 4 citações coincidentes e 1 citação adjacente, comprovando a relação entre os codes.

Assim, vou linkar os seguintes codes com uma relação de causa e efeito:

A comunicação com a população e a superação da empresa causaram a compreensão da população.

CO - Condução da Análise de Dados {0-Co-F} - rsilveira

Comment:

Iniciei o processo de Quoting, selecionando trechos nas entrevistas 1 e 2 para realizar os processos de codificação e rotulação.

Foram criados os rótulos de códigos (codes) para que se possa representar a idéia central que cada citação representa.

Tentarei inserir comentários no maior número de rótulos que eu conseguir, para que o processo de análise fique claro aos avaliadores.

Além disso, o histórico da análise será documentado por meio de notas de análise (memos). Tentarei criar notas de análise relacionada aos códigos, de acordo com sua finalidade, classificando-os e rotulando-os conforme abaixo:

CO - Comentário a respeito dos procedimentos da pesquisa;

MA - Microanálise - comparações para identificar os componentes da Teoria (Categoria Central, Propriedades da Categoria Central, Dimensões da Categoria Central; Sub-divisões da Categoria Central, bem como suas propriedades e dimensões).

OC - Codificação Aberta - para identificar Categorias de Análise;

AC - Codificação Axial - para identificar proposições gerais da teorias, bem como hipóteses;

SC - Codificação Seletiva - para integrar a teoria;

AT - Amostragem Teórica - para demonstrar a groundedness da teoria e buscar a saturação teórica.

Na medida do possível, criarei links das notas de análise para os códigos com os quais tem relação, no intuito de representar a densidade teórica e o resgate dos dados relacionados a cada memo.

Posteriormente, os códigos serão agrupados em Families, para que demonstrem as relações de



hierarquia entre eles. Posteriormente, tentarei propor relações entre os códigos, principalmente relações transitivas, simétricas e assimétricas.  
Por fim, tentarei encontrar as principais categorias de análise para que possam ser validadas de acordo com os dados.

Criarei uma trilha de memos atachados a este para registrar o meu raciocínio ao longo do processo de análise.

CO - Histórico do Projeto {0-Co} - rsilveira

Comment:

Este é o primeiro memo realizado na Unidade Hermenêutica de Análise Definitiva para a Tese de Doutorado.

Já se passaram 4 anos desde o meu ingresso no Programa de Pós-Graduação.

Em 2007 e 2008, cursei as disciplinas necessárias e aproveitei alguns créditos do Mestrado que cursei na UFSM.

Durante o ano de 2008, as linhas iniciais deste Projeto de Pesquisa foram traçadas e redigi um Working Paper sobre o tema "Crise e Liderança".

Ainda em 2008, foi realizado um Projeto Piloto para verificar a viabilidade deste tema. Foram realizadas algumas entrevistas e foram feitas várias visitas na empresa CELESC.

Como resultado, foram confeccionados três artigos, um empírico e dois teórico. Dois destes artigos foram apresentados em Congressos internacionais.

O primeiro, intitulado "The Leadership Process during an Organizational Crisis", foi apresentado no 25th EGOS Colloquium, realizado na cidade de Barcelona entre 02 e 04 de julho de 2009, e se trata de um artigo empírico sobre o processo de liderança da empresa CELESC durante um apagão na cidade inteira de Florianópolis, causado pelo rompimento da única Linha de Transmissão que alimentava a ilha, atravessando a Ponte Colombo Salles.

Após demonstrar a viabilidade do estudo por meio do primeiro trabalho, este pesquisador aprofundou os estudos sobre o processo de liderança em momentos de crise e produziu mais dois manuscritos, intitulados "Crisis Leadership as Innovation Triggers: a conceptual approach" e "The Development of Crisis Leadership during Critical Infrastructure Breakdowns: a Possible Intracrisis Learning Trigger", sendo que ambos são ensaios teóricos.

O artigo vinculado à inovação não foi publicado e o trabalho sobre aprendizagem na crise foi apresentado no 26th EGOS Colloquium, realizado na cidade de Lisboa entre 01 e 03 de julho de 2010.

As experiências acumuladas nos dois congressos internacionais possibilitaram a redação do Exame de Qualificação do Projeto, apresentado em Banca no dia 19 de abril de 2010.

Além disso, o pesquisador se casou com a Srta. Andreza Fabro de Bem no dia 30 de abril de 2010.

Deve-se ressaltar que o pesquisador é militar da Aeronáutica e continuou trabalhando na Administração da BAFL durante todo o andamento do projeto, o que ensejou o trancamento de matrícula durante o ano de 2009. Além disso, o pesquisador realizou um curso de carreira no primeiro semestre de 2011, também mantendo-o afastado desta pesquisa.

Em 2011 foi realizada nova aproximação com a empresa CELESC para que a coleta de dados e a realização de entrevistas fosse retomada, trazendo o pesquisador até estas linhas iniciais para a Análise de Dados definitiva de confecção da Tese de Doutorado. As novas entrevistas foram realizadas entre os meses de agosto de 2011 e maio de 2012, seguindo a lógica de alternância e complementaridade entre a coleta e a análise dos dados.

No dia 26 de outubro de 2011, nasceu a primeira filha do pesquisador, ensejando pedido de prorrogação de seis meses para a defesa da Tese, que deverá ocorrer na segunda quinzena de junho de 2012.

No dia 20 de março de 2012 faleceu a avó paterna do pesquisador, o que ensejou novo afastamento dos dados para acompanhar os trâmites de velório e sepultamento na cidade do Rio de Janeiro.

Entre os dias 09 e 20 de abril de 2012 ocorreu a manobra militar "FAEX XII" na Base Aérea de Florianópolis, que centralizou a atuação operacional de 470 pessoas e 37 aeronaves, além do seu efetivo normal e da sua dotação ordinária de aeronaves. O pesquisador foi o encarregado pelo apoio logístico de toda a manobra. Mesmo assim, as atividades de pesquisa eram conduzidas nos períodos de tempo livre.

No dia 25 de abril de 2012 o pesquisador mudou de função na BAFL, passando a ser o Prefeito de Aeronáutica de Florianópolis, sendo o responsável pela administração, manutenção e conservação de 126 residências e de toda a área comum existente entre elas.

CO - Impressões Iniciais {0-Co-F} - rsilveira

Comment:

- A CELESC é uma empresa grande e complexa, com estrutura verticalizada, de vários níveis;
- A empresa possui um rígido controle de visitas, por meio de um formulário entregue ao visitante para que o seu interlocutor na CELESC assine e possa liberar a sua saída. Entretanto, percebe-se que este sistema não funciona muito bem. Após as primeiras visitas, fica claro que os vigilantes não entregam sempre o formulário e não é sempre que o cobram na saída.
- O perfil dos funcionários e engenheiros é de pessoas práticas e aceleradas.
- Existe grande preocupação em fazer tudo com velocidade e ao mesmo tempo.
- Fui muito bem recebido e houve facilidade de diálogo sobre muitas questões. Entretanto, ao iniciar algumas entrevistas, as respostas foram econômicas e dadas de imediato.
- O layout físico da empresa é extenso e dividido por setores. Todos os setores são grandes e possuem muitas mesas, sem existir divisórias entre as mesas. O ambiente é aberto e bastante limpo. As únicas salas separadas são de Chefes de Departamento, Chefes de Diretoria e Presidência.
- Os níveis de poder são claros e coerentes com a empresa.
- Grande quantidade de pessoas por setor. As pessoas dos setores técnicos são mais práticos e acelerados. Nos setores administrativos e de planejamento, os funcionários são mais calmos.

CO - Objetivos da Tese {0-Co-F} - rsilveira

Comment:

Objetivo Geral da Tese:

Compreender o fenômeno da liderança em momentos de crise.

Objetivos Específicos da Tese:

- a. Descrever o fenômeno da liderança em momentos de crise nas organizações;
- b. Investigar a liderança a partir das formas de negociação e de influência sobre os significados construídos em momentos de crise organizacional;
- c. Investigar a liderança com base nos significados que emergem da interação de grupos de pessoas, em momentos de resposta a uma crise;
- d. Delinear os aspectos do contexto que contribuem ou dificultam o exercício da liderança em momentos de crise nas organizações.

Após conduzir boa parte da análise dos dados, estou pensando em trocar o último objetivo específico. Acho que ele está muito genérico e fica difícil demonstrar todos os aspectos do contexto que facilitam ou dificultam a ação dos líderes. Por se tratar de um estudo de caso realizado em apenas uma empresa (embora esteja levando em conta três episódios distintos de crise), talvez não seja apropriado tentar mapear todos os aspectos contextuais envolvidos no processo de liderança na resposta à crise. Isto pode se tornar um ciclo perigoso e poderá colocar em risco todo o trabalho, pois não será possível ter a segurança de que todos os aspectos foram considerados. Por esta razão, decidi propor uma Teoria Substantiva a respeito do processo de liderança em momentos de crise causados pela queda de

sistemas de infra-estrutura, conforme a percepção dos atores envolvidos na resposta à crise. Neste ponto, concordo com a observação apresentada pela Profa. Eloise Delanello durante a defesa do trabalho de qualificação. O objetivo "d" acima resgata um posicionamento funcionalista e o trabalho pretende seguir uma abordagem interpretativa.

Neste caso, decidi reescrever os objetivos da pesquisa, conforme segue:

Objetivo Geral da Tese:

Explicar o processo de liderança durante crises causadas pela queda de sistemas de infra-estrutura, a partir da percepção dos atores envolvidos na resposta à crise.

Objetivos Específicos da Tese:

- a. Investigar a liderança a partir das formas de negociação e de influência sobre os significados construídos em momentos de crise organizacional;
- b. Investigar a liderança com base nos significados que emergem da interação de grupos de pessoas, em momentos de resposta a uma crise;
- c. Identificar os aspectos mais relevantes do processo de liderança em empresas que atuam no setor elétrico, durante crises causadas pela queda de sistemas de infra-estrutura;
- d. Propor uma Teoria Substantiva de liderança durante momentos de crise organizacional em empresas que atuam no setor elétrico, que relacione os aspectos mais relevantes do processo, conforme a percepção dos atores envolvidos na resposta à crise.

CO - Perguntas de Pesquisa {0-Co-F} - rsilveira  
Comment:

Pergunta de Pesquisa:

Como ocorre o fenômeno da liderança em momentos de crise?

Questões Norteadoras:

- a. Como ocorrem os processos de construção e distribuição de significado em situações de crise nas organizações?
- b. Como os líderes mobilizam seus seguidores em momentos de crise organizacional?
- c. Como a liderança é percebida e é construída, durante momentos de crise, pelos indivíduos envolvidos na crise?
- d. Existem fatores atenuantes e/ou agravantes que facilitam e/ou dificultam a prática da liderança em momentos de crise?

MA - Análises Preliminares - (Entrevistas 1 e 2) {0-Me} - rsilveira  
Comment:

Após analisar as duas primeiras entrevistas, passo a registrar as análises preliminares a respeito da empresa CELESC e da sua política de Gestão de Crises, principalmente em relação ao problema do Apagão de Florianópolis.

### **ESTRUTURA E HIERARQUIA:**

A empresa possui uma estrutura vertical e hierarquizada, composta pelos seguintes níveis: Presidência, Diretorias, Departamentos e Divisões. A estrutura formal da CELESC é bem vertical e setorializada. As fronteiras de poder entre os setores parece ser bem definidas e o organograma define claramente a hierarquia entre os cargos e funções. No nível dos Departamentos, encontram-se também as Agências Regionais. Nesta estrutura, podem ser nomeados Presidentes e Diretores sem que sejam funcionários concursados da empresa. Isso demonstra grande influência política na administração da CELESC e cria espaço para a Ausência de Meritocracia e para o Culto ao Poder formal, bem como incentiva a criação de Coalizões Políticas voltadas para o domínio de Diretorias por parte de um grupo de pessoas. As pessoas formam coalizões para que sempre tenham influência sobre quem estiver no poder. Esta realidade acaba por criar muitos conflitos internos e prejudica a administração da

empresa.

Percebe-se respeito à hierarquia das funções no dia-a-dia da empresa. Quando surgem situações de dificuldade, tende-se a manter o respeito à hierarquia.

### **DEFINIÇÃO E GESTÃO DE CRISES:**

Como a empresa atua no ramo de Distribuição de Energia, um setor extremamente técnico, a maioria das crises ocorrem por falhas de distribuição. Além disso, estes problemas se concentram na Divisão Técnica da CELESC Distribuição.

Toda vez que ocorre falta de fornecimento de energia, a organização se movimenta no sentido de restabelecer o fornecimento. A isso, chama-se Gestão da Rede Elétrica, de forma que ela esteja sempre funcionando. Com isso, a Gestão de Crises incorpora a Gestão da Rede Elétrica em uma forma de resolução tipo "Tentativa e Erro".

Como resultado desta cultura, não existe uma definição formal para eventos de crise. A empresa não possui uma definição padronizada para estabelecer quando uma situação passa a ser definida "crise".

Além disso, a empresa não possui um Plano de Resposta à Crise e passam a ser adotadas Estratégias Emergentes, de acordo com o conhecimento tácito e a experiência dos servidores presentes. Pode-se dizer que, devido à falta de planejamento e à falta de rotinas pré-estabelecidas em situações de crise, a Gestão de Crises é marcada pela **informalidade**, uma vez que as pessoas são convocadas de maneira emergente, sem planos definidos ou formalizados. Mesmo assim, parece ser uma *"informalidade organizada"* e os resultados são alcançados, como o exemplo do Apagão de Florianópolis. Embora a empresa não formalize a resposta à crise, as divisões e os cargos do dia-a-dia normal da empresa continuam sendo respeitados em um momento de dificuldade e de mobilização extraordinária.

A Gestão do Apagão de Florianópolis extrapolou os limites físicos da empresa e houve atuação de empresas diferentes, com culturas diferentes, formando uma interação multicultural e inter-organizacional que encontrou um equilíbrio devido à relevância do problema.

### **IMPORTÂNCIA DO CONHECIMENTO TÉCNICO:**

Tendo em vista que a empresa atua nos ramos de Geração e Distribuição de Energia, o conhecimento técnico de Engenharia Elétrica é importante e largamente respeitado. Durante o Apagão de Florianópolis, a linha de poder decisório seguia a estrutura formal da empresa e o domínio do conhecimento técnico.

### **RESUMO DA RESPOSTA AO APAGÃO DE FLORIANÓPOLIS:**

Faltou energia na tarde de uma quarta-feira. Identificou-se que o problema era em uma das pontes e o Diretor Técnico convocou alguns funcionários da CELESC para montar um Centro de Gerenciamento e Tomada de Decisão na SE Coqueiros. Decidiram passar uma nova Linha de Transmissão e muitas empreiteiras foram recrutadas. Outras empresas demonstraram solidariedade enviando pessoal e material. A equipe disponível foi dividida espontaneamente e criaram-se quatro setores de construção. Uma pessoa da CELESC ficou responsável por acompanhar os resultados de cada setor. A logística era emergente e as necessidades apareciam de acordo com a situação, sem possibilidade de antecipação. Os participantes permaneceram auto-motivados e ficaram mais unidos após a resolução do problema. Entretanto, a empresa não criou nem manteve registros sobre o caso.

### **CRISES DE DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA (QUEDA DE SISTEMA DE INFRA-ESTRUTURA):**

Durante a resposta ao Apagão de Florianópolis, verificou-se a existência de uma série de dificuldades e restrições:

- Cansaço Físico dos funcionários (Restrição Física);
- Complexidade Técnica de construção de alternativas (Restrição Técnica);
- Pressão Social (interfere na vida de todas as pessoas, dentro e fora da organização);
- Pressão Temporal (Restrição de Tempo para resolver o problema);
- Comunicação Organizacional (diminuição dos canais de comunicação);
- Stress das lideranças (Restrição Emocional);
- Relacionamento com a Mídia (Construção de Significado pela Comunidade);
- Problemas de Segurança Pública (ameaça de assaltos e vandalismo).

## Comment:

A empresa possui uma estrutura vertical e hierarquizada, composta pelos seguintes níveis: Presidência, Diretorias, Departamentos e Divisões. Portanto, a estrutura formal da CELESC é bem vertical e setorizada.

As fronteiras de poder entre os setores parecem ser bem definidas e o organograma define claramente a hierarquia entre os cargos e funções. No nível dos Departamentos, encontram-se também as Agências Regionais. Nesta estrutura, podem ser nomeados Presidentes e Diretores sem que sejam funcionários concursados da empresa. Isso demonstra grande influência política na administração da CELESC e cria espaço para a Ausência de Meritocracia e para o Culto ao Poder Formal, bem como incentiva a criação de Coalizões Políticas voltadas para o domínio de Diretorias por parte de um grupo de pessoas. As pessoas formam coalizões para que sempre tenham influência sobre quem estiver no poder. Esta realidade acaba por criar muitos conflitos internos e prejudica a administração da empresa.

Percebe-se respeito à hierarquia das funções no dia-a-dia da empresa. Quando surgem situações de dificuldade, tende-se a manter o respeito à hierarquia.

Neste ponto, ressalta-se que os funcionários tendem a continuar respeitando a estrutura formal de cargos da empresa, mesmo em situações de crise. A mobilização de pessoas ocorre de forma informal, entretanto ela é coerente com a distribuição dos cargos na empresa. Portanto, como no caso do Apagão de Florianópolis, o Diretor Técnico convocou os Chefes de Departamento que, por sua vez, convocaram todas as pessoas que tinham formação em Linhas de Transmissão. Essas convocações não eram feitas formalmente, por meio de Portaria ou outro documento, mas por meio de ligações telefônicas extraordinárias.

No caso do Apagão, os entrevistados B e C deixam claro que o fato de o Diretor Técnico ser engenheiro dos quadros da empresa facilitou a resolução do Apagão de Florianópolis. Isto porque ele, além de possuir o Poder Formal decorrente de sua posição na hierarquia da empresa, também representava grande Conhecimento Técnico, visto que era engenheiro de carreira com larga experiência na empresa. Por esta razão, o Diretor Técnico conhecia a maioria das pessoas envolvidas na resolução do problema, facilitando o entendimento e a comunicação entre as pessoas.

Neste ponto, a existência de forte influência política na determinação dos dirigentes máximos da empresa não trouxe impacto na condução da resposta à crise.

## MA - Geração e Distribuição de Energia {0-Me} - rsilveira

## Comment:

- 1) A usina produz a energia;
- 2) A energia produzida é transmitida para uma subestação (SE) por meio das Linhas de Transmissão;
- 3) Na Subestação, a energia é rebaixada e é transmitida pelos postes das ruas, pelas Linhas de Distribuição, até os transformadores;
- 4) Nos transformadores, a energia é rebaixada novamente e entregue para os clientes.

OBS.: Da usina para a SE - Divisão de Linhas de Transmissão;

A SE - Divisão de Subestação;

Da SE para fora - Divisão de Distribuição.

## MA - Ineditismo e ausência de plano de resposta {0-Me} - rsilveira

## MA - Ocorrência de Estratégias Emergentes {0-Me} - rsilveira

## Comment:

Comecei a prestar atenção para a ocorrência de estratégias emergentes na análise de A1. No quote 1:14, o entrevistado comenta que os serviços a serem realizados não eram previamente deliberados ... a demanda ocorria de acordo com o andamento das atividades. As pessoas começavam o serviço sem saber que tipo de material seria necessário, entre outros problemas.

Como se exerce liderança em um contexto como esse ??? Em que ninguém sabe direito qual a direção que se deve seguir ... A1 cita um exemplo da falta de uma arruela, em que todas as pessoas param o que estavam fazendo para procurar o material necessário ... isto demonstra uma falta de planejamento. Mas seria possível se planejar nestas situações?

Em 1:78, o entrevistado menciona que a seleção das pessoas que irão solucionar a crise também é emergente ... o Diretor Técnico seleciona "na hora" quem vai se envolver com uma determinada situação. Isto quer dizer que não existe um procedimento documentado. Se não tem nada documentado

a respeito da sequência de procedimentos a serem adotados, estou considerando que se desenvolvem rotinas emergentes, ou seja, atividades que não foram planejadas. Isto é muito importante para a minha GT. Preciso continuar analisando as entrevistas para verificar a densidade teórica da ocorrência de estratégias emergentes na resolução de crises.

Em B1, no quote 2:6, o entrevistado mencina que a falta de planejamento muitas vezes também se repete na rotina normal da empresa. Ou seja, nem do dia-a-dia da empresa é possível ter um planejamento das atividades a serem feitas, nem diariamente. Neste caso, a falta de planejamento para a resolução de crises não seria um reflexo das práticas ordinárias da empresa?

Ao analisar a resolução do apagão de Florianópolis, é consenso entre os entrevistados de que não houve planejamento e que as rotinas foram sendo definidas no momento em que as dificuldades surgiam. Os quotes 2:16 , 2:17 , 2:22 , 2:24 , 2:46 , 3:25 , 16:23 , 16:71 demonstram que as rotinas eram emergentes. Inclusive, um detalhe interessante diz respeito à ausência de projetos para a construção das novas linhas de transmissão e distribuição.

A análise de P17 também confirma esta realidade (quotes 17:65 e 17:66) durante a solução da crise relacionada às enchentes de Blumenau.

Uma das principais consequências para a ocorrência de estratégias emergentes vem a ser a improvisação. Como as decisões eram tomadas na hora e não havia tempo para avaliar os prós e contras de cada alternativa, sempre existia um nível de imprevisto para resolver restrições causadas pela crise (quotes 3:50 , 8:25 , 16:28 , 16:71 , 16:78 , 17:65).

Se as decisões são tomadas na hora e as suas possíveis vantagens e desvantagens não são cuidadosamente avaliadas, acarretando imprevisto, quem exercerá maior influência? As pessoas envolvidas nas rotinas a serem desenvolvidas, na tentativa de simplificar seu trabalho, ou os líderes formais da empresa, que muitas vezes não estarão próximos dos problemas a serem resolvidos? Quem direciona o processo de Tomada de Decisões?

Estou abrindo um memo específico para isso, atachado a este, denominado "MA: Influência sobre os subordinados".

MA/AT - Apagão de Florianópolis - Storyline {0-Me-F} - rsilveira

Comment:

O relato aqui construído está baseado em todas as entrevistas realizadas, além das matérias publicadas na mídia pela internet e consultadas pelo pesquisador. Entretanto, as entrevistas que apresentam maiores detalhes do processo de resolução da crise constam de P2, P3, P8, P16, P19 e P20.

O apagão na cidade de Florianópolis ocorreu em novembro de 2003.

Naquela oportunidade, uma equipe de manutenção da Agência Regional de Florianópolis da CELESC estava realizando um procedimento nos alimentadores que passam na galeria embaixo da ponte que liga o continente à ilha. Este procedimento envolvia o uso de um maçarico. Acredita-se que, por causa da existência de muitos detritos nesta mesma galeria, formou-se gás por causa da decomposição destes detritos. Quando o maçarico entrou em contato com o gás, houve uma pequena explosão. Com o susto, os operários largaram o maçarico ligado e saíram correndo. Dois deles saltaram da ponte para o mar. Os outros saíram pelo acesso de pedestres.

O maçarico ligado ficou apontando para os alimentadores, que começaram a se romper e causaram vários curtos circuitos. Ao lado dos alimentadores, passavam duas linhas de transmissão de 138 kw, que também se romperam. Estas linhas de transmissão eram compostas por cabos isolados com uma camada de óleo. Como o óleo é combustível, estes cabos permaneceram pegando fogo por mais de uma semana e o local ficou inacessível por causa do calor. A ponte também precisou ficar interditada, visto que o incêndio começou a amolecer o asfalto da ponte.

Uma das linhas de Transmissão atingidas alimentava a Sub-Estação Trindade e a outra alimentava a Sub-Estação Centro. Como o circuito era do tipo Radial, não havia backup e, com isso, o rompimento das duas Linhas de Transmissão causou o blackout em toda a Ilha de Santa Catarina.

O apagão se iniciou perto de 13 horas de uma quarta-feira. Os engenheiros e funcionários estavam chegando do almoço para o trabalho da tarde quando a energia caiu. No Centro de Operações, era

possível estimar que a interrupção aconteceu na altura da ponte. As pessoas demoraram a acreditar e as notícias começaram a chegar. Quando confirmou que o problema era na ponte e que as duas linhas de transmissão foram afetadas, foi montado um grupo de trabalho na Sub-Estação de Coqueiros e o Diretor Técnico e seus Chefes de Departamento foram para Coqueiros. Era consenso que o problema era grave e que a solução não seria rápida.

Os engenheiros começaram a discutir possíveis alternativas de resolução, sendo que chegaram em três opções principais:

- 1) Fazer uma nova linha aérea: Esta alternativa era inviável porque precisaria de torres muito altas, de praticamente 100 metros de altura;
- 2) Fazer uma nova linha subterrânea: Esta alternativa não era possível porque iria demorar para levantar toda a quantidade de cabos isolados que seria necessária;
- 3) Fazer os remendos na linha existente: Esta alternativa também não era viável porque o local estava inacessível por causa do incêndio. Além disso, os reparos necessários não são fáceis de encontrar no mercado.

Diante desta realidade, dois engenheiros (um da CELESC e um da ELETROSUL) foram in-loco nas pontes e perceberam que poderiam passar uma ponte alternativa "pendurada" na ponte, aproveitando uma estrutura que não era utilizada. Resovido como a linha passaria pela ponte, foi decidido fazer linhas aéreas para alimentar as Sub-Estações Trindade e Centro, em substituição às linhas subterrâneas existentes. Para tanto, era necessário cavar buracos, fixar novos postes e puxar os cabos. Mais de 500 pessoas participaram desta mobilização. Além disso, todo o corpo administrativo da Agência Regional de Florianópolis se envolveu nas atividades logísticas, tendo para manter a linha de suprimento dos materiais necessários, quanto para satisfazer as necessidades de alimentação e higiene do pessoal envolvido na obra.

Outro fator dificultador diz respeito à adaptação das Sub-Estações para receber a alimentação de uma linha aérea, uma vez que as duas Sub-Estações envolvidas no problema recebiam a alimentação de cabos subterrâneos.

Todo o contato com a mídia foi centralizado no Diretor Técnico, que chegou a dar mais de 400 entrevistas por dia, conforme seu próprio relato em P3.

Após muitas dificuldades e situações imprevisíveis, o trabalho foi concluído com sucesso em 56 horas, sem nenhum acidente de trabalho. A energia foi religada definitivamente na noite de uma sexta-feira.

Houve compreensão da população, que auxiliou as equipes fornecendo mantimentos, água e palavras de apoio.

MA/AT - Experiência anterior dos envolvidos {1-Me} - rsilveira

MA/AT - Importância do Conhecimento Técnico {0-Me} - rsilveira

Comment:

Tendo em vista que a empresa atua no ramo de Geração e Distribuição de Energia, o conhecimento técnico de Engenharia Elétrica é importante e largamente respeitado.

Isto fica claro nos quotes 1:8 e 1:9 ... para gerenciar crises relacionadas ao setor elétrico, os gestores devem conhecer os assuntos técnicos voltados para a gestão de redes de transmissão e distribuição de energia.

Em P2, (2:51) o entrevistado esclarece que as linhas de poder na Divisão Técnica da CELESC, que é a Divisão relacionada com os processos de resposta à crise, estão diretamente relacionadas ao acúmulo de conhecimento técnico na área. Isto ocorre no dia-a-dia da empresa e esta cultura de influência por meio do poder de conhecimento está bem sedimentada. Por esta razão, a cultura de que a linha de poder segue o acúmulo de conhecimento é levada também para as rotinas de resposta à crise. Com isso, decidi linkar os quotes Importância do conhecimento técnico com Influência sobre os liderados, por meio da relação causal, ou seja:

is cause of

Importância do conhecimento técnico----> Influência sobre os liderados

A necessidade de conhecer o sistema elétrico e os assuntos técnicos relacionados a ele faz com que a quantidade de interferências geradas por terceiros durante a resposta à crise seja muito baixa (3:61; 3:62; 3:85). Passo a utilizar o texto escrito no memo "OC: Identificando propriedades da Categoria Central: Compreensão da Crise".

Em relação ao potencial de influência causado pelas variáveis intervenientes, pode-se dizer que:

Importância do Conhecimento Técnico aumenta -----> Existência de Influência Política

Diminui

Importância do Conhecimento Técnico diminui -----> Existência de Influência Política  
Aumenta

Por esta razão, linkei os Codes Influência Política e Importância do Conhecimento Técnico com a relação Contradicts, uma vez que são inversamente proporcionais.

---

Outro aspecto relacionado ao Conhecimento Técnico diz respeito à sua relação com a experiência prévia das pessoas envolvidas na resposta à crise. O acúmulo de conhecimento técnico é diretamente proporcional ao tempo de experiência no setor elétrico. Esta relação é muito importante para a minha GT, visto que as crises no setor elétrico geralmente são acompanhadas por uma grande pressão temporal, ou seja, os problemas devem ser resolvidos no menor tempo possível, visto que a energia elétrica está presente na vida de todos de forma importante. Logo, a sua ausência deve ser evitada e, quando ocorrer, o fornecimento de energia elétrica deve ser restabelecido no menor tempo possível. Isto quer dizer que, quanto maior o tempo de experiência do líder ou do liderado, maior será o seu conhecimento técnico acumulado e, consequentemente, maior será a sua capacidade de resolver as restrições da crise com velocidade. Este raciocínio reflete os quotes 19:82 e 19:83. Com isso, vou linkar os codes Importância de Conhecimento Técnico e Experiência Anterior, por meio da relação de associação.

MA/AT - Influência sobre os subordinados para resposta à crise {1-Me} - rsilveira

Comment:

Neste memo, pretendo analisar as entrevistas em busca de evidências empíricas que demonstram quais são os fatores principais que acarretam influência sobre os subordinados.

Além disso, pretendo investigar como ocorre o processo de tomada de decisões a respeito das rotinas a serem desenvolvidas e até que ponto as decisões tomadas são respeitadas pelos liderados.

Neste contexto, os codes relacionados aos processos de comunicação se tornam muito relevantes, visto que o resultado do processo de tomada de decisões será transmitido aos subordinados e, dependendo do sucesso alcançado pelo processo de comunicação, os subordinados serão influenciados a auxiliar na condução das decisões previamente estabelecidas, ou não.

Os dados sugerem que a influência dos líderes em relação aos subordinados, no que diz respeito à mobilização para responder as restrições causadas pela crise gira em torno do entendimento da crise, principalmente em relação às suas causas e consequências. Ou seja, quando os líderes conseguem transmitir com segurança e propriedade o entendimento que eles desenvolveram a respeito da crise, e os liderados entendem isso sem ruídos e sem dúvidas.

Isto quer dizer que: quando os liderados compreendem as causas e consequências da crise, percebendo a sua relevância e a gravidade das restrições causadas aos clientes, eles são influenciados pelos líderes a agir na resposta da crise. Esta é uma proposição importante para a minha GT. Mas eu preciso me aprofundar um pouco mais sobre ela.

Para que o liderado aceite o entendimento da crise comunicado pelos líderes, é necessário que ele aceite o líder. Mas quais são os atributos que o líder deve possuir para que os liderados os aceitem ??? Preciso repassar novamente todas as entrevistas em busca destas evidências.

---

Empiricamente, os dados sugerem que os líderes devem ser reconhecidos como pessoas que detêm o conhecimento técnico necessário para gerenciar crises no setor elétrico. Se os subordinados não percebem que o líder possui o conhecimento técnico necessário para gerenciar a crise, eles não serão influenciados pelo líder, principalmente por causa dos riscos envolvidos no trabalho diretamente relacionado à rede elétrica.



Outro aspecto importante que emergiu dos dados é que muitas pessoas que trabalham no setor elétrico já se conhecem e já trabalharam juntas anteriormente. Isto fica claro em P3 e P16. Os entrevistados comentam que eles já conheciam pelo nome todas as pessoas envolvidas no processo de resposta à crise. Isto gera confiança dos subordinados em relação ao líder e os influencia positivamente.

Em relação a este tópico, posso descrever as seguintes proposições:

- 1) Os liderados são influenciados pelos líderes na medida em que compartilham a compreensão da crise desenvolvida pelos líderes;
- 2) Os subordinados tenderão a compartilhar a compreensão da crise desenvolvida pelos líderes na medida em que eles reconhecem o conhecimento técnico acumulado pelos líderes;
- 3) A existência de experiências prévias de trabalho entre os líderes e os liderados agiliza o processo de influência dos líderes em relação aos subordinados na medida em que já foi estabelecida uma relação de confiança entre eles.

Após esta reflexão, decidi linkar os codes confiança e conhecimento técnico ao code influência sobre os liderados, com a relação do tipo causal.

Estas relações foram validadas em P19, quotes 19:30 e 19:31 .

-----

Na análise de P19, percebi outro aspecto importante para a influência dos liderados e que eu não tinha relacionado anteriormente: a presença física dos líderes. Este code já havia sido empregado na análise de P2, P16 e P17, entretanto, foi durante a análise de P19 que percebi a relevância deste code para a minha GT, uma vez que o fato de os líderes permanecerem in loco durante as atividades de resposta à crise tem grande relação com a atuação dos liderados, uma vez que eles podem se sentir "vigiados" e, mesmo diante de um cenário ruim e com cansaço físico, os liderados continuavam trabalhando.

OC - Compreensão da Crise {0-Me} - rsilveira

Comment:

Criei este memo para registrar as impressões acerca do processo de compreensão de crises de queda de fornecimento de energia na CELESC.

O processo de compreensão da crise, ou "grasping the crisis", conforme os livros em inglês, tem relação direta com a liderança em momentos de crise. As pessoas que irão liderar a resposta à crise, influenciando outras pessoas a respeito de quando e como agir em situações de crise, precisam compreender as circunstâncias do evento, compreendendo suas causas e consequências, para que seja possível decidir os passos a serem adotados para a resposta à crise.

Este processo pode ser entendido como um processo de "sensemaking", por meio do qual os líderes interpretam as restrições da crise em busca de possíveis causas e soluções. Este processo é central na Gestão de Crises, de maneira que a resposta decidida seja realmente efetiva no combate à crise.

Talvez por isso que o conceito de "Grasping the crisis" possa ser considerado a categoria central da análise, uma vez que todo processo de liderança em momentos de crise passará por esta etapa. Vou fazer um memo específico para isso, como sendo a primeira tentativa de localização da Categoria Central de análise.

Em relação às políticas de resposta à crise atualmente existentes na CELESC, fica claro que nem todo tipo de situação é possível de ser antecipado. Por esta razão, existem algumas situações muito bem documentadas na empresa, a exemplo de problemas como eventos climáticos, ou interrupção de fornecimento de energia por falha de equipamentos. Nestes casos, a empresa está preparada, com planos formalizados de atuação para agilizar o restabelecimento do fornecimento. Entretanto, nos casos em que não é possível prever e se antecipar aos problemas, a empresa não possui nenhum tipo de documento para nortear as ações dos líderes e dos liderados. Nestes casos, a empresa passa a adotar soluções extremamente emergentes, como foi o caso do Apagão em Florianópolis.

Em relação aos eventos climáticos, existe um Plano de Contingência que define o que é uma Tempestade Severa e a diferenciação do que seriam Adversidades Meteorológicas. Nos dois casos, o Plano prevê as atitudes a serem tomadas, adotando a corrente de Antecipação ao Problema por meio da Detecção de Sinais.

Em relação aos cortes de fornecimento por causa de falha em equipamentos, a empresa possui o Sistema CRISE, utilizado na área de Operação, que apresenta possibilidades de restabelecimento do sistema por meio da readequação da distribuição a equipamentos alternativos.

Por fim, também podem existir situações em que não é possível se antecipar aos problemas ... nestes casos, o processo de "grasping" é mais complexo e tem relação direta com as tarefas de liderança em momentos de crise.

OC - Definição de uma crise {0-Me} - rsilveira

Comment:

A CELESC é uma empresa que atua no ramo de geração e distribuição de energia, sendo que a distribuição é a sua função mais aparente e representativa.

Ressalta-se que atualmente a energia elétrica é um produto essencial na vida de todas as pessoas. Por esta razão, pode-se dizer que a infra-estrutura de distribuição de energia elétrica é de grande relevância para a sociedade.

A necessidade de os clientes receberem a energia é compartilhada por todos os elos da empresa, já que a falta de energia impacta diretamente a vida das pessoas e causa uma série de restrições no dia-a-dia de todos.

Com isso, é natural que o maior problema que a empresa pode enfrentar diz respeito à interrupção no fornecimento de energia para os clientes e, além disso, quanto maior o número de pessoas afetadas, maior a gravidade da situação.

Toda vez que ocorre a falta de fornecimento de energia elétrica, a organização se movimenta no sentido de restabelecer o fornecimento. A isso, chama-se Gestão da Rede Elétrica, de forma que ela esteja sempre funcionando. O entrevistado C mencionou a existência de um sistema informatizado, denominado Sistema CRISE, que demonstra onde ocorreu a interrupção do fornecimento e apresenta as alternativas de restabelecimento. Isto é coordenado pela Divisão de Operação da CELESC e existem pessoas trabalhando 24 horas, operando a Gestão da Rede Elétrica.

Assim, a empresa entende que uma crise envolve a interrupção no fornecimento de energia elétrica e a sua resposta deverá ser o restabelecimento do fornecimento. Ressalta-se que este entendimento é bem estabelecido na cultura da empresa e que não está definido formalmente em nenhum tipo de regulamento. Mesmo assim, existe o entendimento compartilhado entre as pessoas da empresa de que a Gestão de Crises incorpora a Gestão da Rede Elétrica.

Ex.: A cidade de Florianópolis possui cerca de 20 grandes transformadores. Se um deles queimar, o programa CRISE apresenta um planejamento de redistribuição de carga para suprir a ausência do transformador até que ele seja substituído. Tecnicamente, isto está documentado.

Ex. 2.: O Reveillon sempre acarreta o aumento de demanda em algumas regiões, como Jurerê e Balneário Camboriú. O sistema acompanha o aumento de demanda e, sempre que ela estiver próxima de superar a capacidade de fornecimento, deve-se desligar o fornecimento de outras regiões para atender a demanda de maior pico, ou seja, para colocar energia em Jurerê, desliga Ratones, desliga Cachoeira do Bom Jesus, etc.

Estas ocorrências estão na rotina e no dia-a-dia da organização. O problema maior ocorre quando ocorre uma interrupção de energia em que não existe nenhum tipo de planejamento de resposta já traçado, ou que nunca tenha acontecido anteriormente. Este é o caso de Temporais, Ciclones Extra-Tropicais, e o caso do Apagão de Florianópolis.

Nestes casos, a Empresa precisa descobrir o que fazer, e como fazer. Estas são as maiores crises, embora isto não esteja formalizado, nem documentado no âmbito da empresa. Estas situações geralmente são acompanhadas de grande dificuldade técnica de resolução. Exemplos:

- Caiu uma torre que sustenta uma Linha de Transmissão ... onde deverá ser colocada uma nova para substituí-la?

- Em uma tempestade, ocorreu deslizamento de terra que bloqueou uma linha de distribuição. Como

fazer para construir outra?

- Um Ciclone Extra-tropical acarretou ventos de 120 km/h, que derrubaram 200 postes e afetaram mais de 1.000 residências. Como mobilizar uma força tarefa para reconstruir a linha de distribuição?

- Uma manutenção nas galerias da Ponte Colombo Salles causaram um incêndio que causou a ruptura da única Linha de Transmissão de energia para toda a Ilha de Florianópolis, causando interrupção do fornecimento de energia para toda a cidade. Como passar outra Linha de Transmissão pelo mar?

A priori, a empresa não está preparada para estas situações.

**Não existe uma definição formal para eventos de crise. A empresa não possui uma definição padronizada para estabelecer quando uma situação passa a ser definida como "crise". Porém, a necessidade de manter o fornecimento de energia é tão aparente e compartilhada por todos na empresa que, de forma intersubjetiva, todos reconhecem uma situação de crise.**

Mesmo não existindo uma definição formal para o que é crise na CELESC, as situações exemplificadas acima preenchem todos os requisitos de uma crise previstos na literatura.

OC - Gestão de Crises {0-Me} - rsilveira

Comment:

Como a empresa não delimitou a definição de "crise" para as situações vivenciadas pelos funcionários, a política de Gestão de Crises não é devidamente formalizada.

Algumas situações possuem Planos de Contingência, como o caso de Desastres Naturais e Eventos Meteorológicos, mas a grande maioria das situações não possui um plano de resposta formalmente constituído.

A Gestão de Crises incorpora a Gestão da Rede Elétrica em uma forma de resolução tipo "Tentativa e Erro", marcada por Estratégias Emergentes, definidas de acordo com o conhecimento tácito e a experiência dos servidores presentes.

Pode-se dizer que, devido à falta de planejamento e à falta de rotinas pré-estabelecidas para algumas situações de crise, a Gestão de Crises é marcada pela **informalidade**, uma vez que as pessoas são convocadas de maneira emergente, sem planos definidos ou formalizados. Mesmo assim, parece ser uma *"informalidade organizada"* e os resultados são alcançados, como o exemplo do Apagão de Florianópolis. Embora a empresa não formalize a resposta à crise, as divisões e os cargos do dia-a-dia normal da empresa continuam sendo respeitados em um momento de dificuldade e de mobilização extraordinária.

A Gestão do Apagão de Florianópolis extrapolou os limites físicos da empresa e houve atuação de empresas diferentes, com culturas diferentes, formando uma interação multicultural e inter-organizacional que encontrou um equilíbrio devido à relevância do problema. **Talvez, isto só tenha sido possível porque todos os atores envolvidos desenvolveram um processo compartilhado de sensemaking a respeito do fenômeno.**

Neste ponto, entra em cena a importância do conhecimento técnico sobre engenharia elétrica. Tendo em vista a complexidade das estruturas de distribuição de energia elétrica, o conhecimento técnico é amplamente respeitado. A compreensão da crise e o desenvolvimento de estratégias de resposta estão subordinadas ao domínio do conhecimento técnico. O Poder de Conhecimento tem grande relevância nas crises decorrentes de quedas de sistema de infra-estrutura de distribuição de energia elétrica. Portanto, a linha de poder na condução da resposta à crise seguia o domínio do conhecimento técnico, representado pela própria estrutura formal da empresa.

Existe a tentativa de antecipação às restrições de uma crise, principalmente nos eventos que se repetem, ou seja, no tipo de situação que já aconteceu na empresa. Isto pode ser visto nos casos de queima de equipamentos ou de excesso de demanda. Entretanto, nos demais casos, em que não é possível prever o problema, a empresa se mobiliza para desenvolver a resposta à crise de maneira emergente.

OC - Identificando dimensões da Categoria Central: "Compreensão da Crise" {1-Th} - rsilveira

Comment:

Conforme descrito no memo anterior (OC:identificando propriedades da Categoria Central: Compreensão da Crise), passo agora a testar a validade das dimensões de "C" como sendo as correntes possíveis de Gestão de Crises. Desta forma, trabalharei inicialmente com 03 dimensões para "C", quais sejam:

- 1) Detecção de Sinais;
- 2) Gestão de Alta Confiabilidade; e
- 3) Ações Emergentes.

Sub-Categorias de C ("S") - Tipos de aprendizagem envolvidos em cada um (ex.: aprendizagem intra ou inter-crisis)

Dimensões de "S": - aprendizagem a respeito de causas da crise;  
 - aprendizagem sobre contexto da crise;  
 - aprendizagem sobre consequências da crise.

Uma outra possibilidade para verificação das dimensões de "C" diz respeito aos grupos que sofrem impacto direto por causa das crises da CELESC. Ex.:

- População atingida;
- Gestores envolvidos na resposta à crise;
- Líderes envolvidos na resposta à crise;
- Operários envolvidos na resposta à crise.

A partir de agora, preciso verificar nos dados qual destas possibilidades de identificação de dimensões possui maior fundamentação empírica.

Após concluir as análises de P1 a P18, percebi que eu estava confundindo o conceito de dimensões e propriedades ... as dimensões estão relacionadas às formas de manifestação da categoria analisada. Desta forma, tentei realizar comparações teóricas e comparações incidente-incidente para validar as propostas de dimensões apresentadas acima. Nenhuma delas foi validada até agora. Por outro lado, realizei exercícios de sensibilização que me mostraram as verdadeiras dimensões de "C". As dimensões apresentadas a partir de agora emergiram dos dados e surgiram da análise exaustiva de P1 a P18. Não pretendo apresentar uma relação exaustiva de dimensões para "C", porém as cinco dimensões apresentadas abaixo emergiram dos dados e foram validadas por meio da triangulação de citações existentes em mais de um primary document.

Até agora, identifiquei as seguintes dimensões de "C". Coloco entre parênteses o primary document diretamente relacionado a cada variação dimensional de "C".

- 1) Adversidades Meteorológicas (P7 e P11);
- 2) Tempestades Severas (P7 e P11);
- 3) Enchentes e Alagamentos (P8, P16 e P18);
- 4) Colapso de Infra-Estrutura (P2, P3 e P16);
- 5) Excesso de Demanda (P1 e P3).

Todas elas emergiram dos dados e foram devidamente validadas. As cinco dimensões representam formas diferentes que a crise pode ser compreendida. Cada forma de compreensão acarretará ações diferentes das pessoas envolvidas na resposta à crise. Todas elas são representadas por um code específico e foram linkadas ao code "Dimensões da Categoria Central" por meio da relação do tipo "isa". Foi criado um esquema gráfico para representar as dimensões identificadas até aqui.

OC - Identificando propriedades da Categoria Central: "Compreensão da Crise" {1-Th} - rsilveira  
 Comment:

Este memo pretende registrar um importante passo na elaboração de um GT a respeito de Liderança em momentos de crise em sistemas de infra-estrutura.

Após identificar e validar a categoria central do estudo, realizei alguns exercícios de sensibilização por meio da análise das entrevistas, sendo possível descobrir algumas propriedades da Categoria Central. Neste ponto, cabe escalar que o processo de identificação de propriedades não se encerra neste momento e que estas propriedades ainda serão objeto de validação por meio de comparações teóricas e incidente-incidente. Conforme for dado andamento nas análises das próximas entrevistas, as propriedades aqui descritas serão reforçadas ou descartadas, o que dará maior validade teórica à GT. Além disso, irei criar um Code para cada Propriedade (excluindo-se aquelas que os codes já foram criados) e depois irei criar Quotations nas transcrições das entrevistas e nos documentos da CELESC incluídos como Primary Documents. Além disso, criei um Code intitulado "Propriedades da Compreensão da Crise", linkando-o com relação do tipo "is a" às propriedades identificadas.

No final do processo de identificação e validação de propriedades, a compreensão total de todas elas só será possível após a construção de Network Views a respeito de suas relações e após a construção do relatório final da pesquisa.

As 5 propriedades identificadas até agora são as seguintes:

- 1) Adversidade Meteorológica;
- 2) Tempestade Severa;
- 3) Enchentes e Alagamentos;
- 4) Colapso na Infra-Estrutura de Fornecimento;
- 5) Excesso de Demanda.

Todas estas 5 propriedades causam interrupção no fornecimento e deixam muitos clientes da CELESC sem energia elétrica. Desta forma, o processo de Compreensão da Crise se desenrola para identificar qual destas propriedades se encaixam no caso em análise.

Para que seja possível compreender a crise, torna-se necessária a atuação de variáveis intervenientes. Uma delas pode ser denominada "Conhecimento Técnico". Por esta razão, criei um Code denominado "Importância do Conhecimento Técnico", uma vez que a compreensão da crise só será possível se as pessoas envolvidas na sua resolução possuem conhecimentos específicos a respeito de engenharia elétrica e de meteorologia. Isto ficou claro em P1 (citações 8 e 9), P2 (citações 51 e 82), P3 (citações 1, 2, 50, 61 e 62) e em P7 (citação 58). Além disso, a análise de P7 deixa claro que todos os técnicos da área de operação foram treinados com relação a conceitos meteorológicos (citação 7:9, 7:10 e 7:63). Isto quer dizer que a identificação das categorias de compreensão da crise só será feita na condição de existência da variável interveniente Conhecimento Técnico.

Outra variável interveniente da compreensão da crise vem a ser a influência política causada por meio da construção de coalizões na empresa. Isto ficou evidente até agora em P1 (citações 58, 59, 63, 66, 68, 69 e 70) e P3 (citação 85). Entretanto, este mesmo trecho de P3 esclarece que a influência política acaba ficando um pouco limitada quando se trata da área técnica, uma vez que envolve o domínio de conhecimento muito específico).

Pode-se deduzir a seguinte relação:

DEFINIÇÃO DA CRISE COMPREENSÃO DA CRISE (Variável Independente) (Variável Dependente)	INFLUÊNCIA POLÍTICA CONHECIMENTO TÉCNICO	-----> (Variáveis Interveniente )
--	---	--------------------------------------

Além disso, em relação ao potencial de influência causado pelas variáveis intervenientes, pode-se dizer que:

Importância do Conhecimento Técnico aumenta -----> Existência de Influência Política  
 Diminui

Importância do Conhecimento Técnico diminui -----> Existência de Influência Política  
Aumenta

Por esta razão, linkei os Codes Influência Política e Importância do Conhecimento Técnico com a relação Contradicts, uma vez que são inversamente proporcionais.

A partir de agora, preciso validar as propriedades e identificar as dimensões da Categoria Central do estudo.

De início, posso tentar trabalhar com as dimensões de "C" como sendo as correntes possíveis de Gestão de Crises, ou seja, Detecção de Sinais, Gestão de Alta Confiabilidade e Ações Emergentes. Analisei até as agora os documentos P1 a P17 e estes Codes emergiram dos dados. O que preciso a partir de agora é realizar novas entrevistas e analisá-las para verificar a validade destas dimensões. Vou criar um memo específico para as dimensões de "C", seguindo a trilha de validação da categoria central.

-----  
-----  
---

Após concluir as análises de P1 a P18, percebi que eu estava confundindo o conceito de dimensões e propriedades ... as propriedades dizem respeito aos componentes de "C", ou seja, suas divisões. Com isso, percebi que as categorias inicialmente apresentadas acima como se fossem propriedades são na verdade dimensões de "C", uma vez que representam os tipos diferentes de manifestação da categoria central. A apresentação das dimensões de "C" foi objeto de observações específicas no memo "OC - Identificando dimensões da Categoria Central".

A respeito das propriedades da categoria central, as análises sucessivas de P1 a P18 e a realização de exercícios de sensibilização teórica e de comparações teóricas e incidente-incidente me mostraram a ocorrência de quatro propriedades de "C" nos dados, quais sejam:

- 1) compreensão dos líderes;
- 2) compreensão dos liderados;
- 3) compreensão da mídia;
- 4) compreensão da população.

Estes são os quatro tipos de ocorrência para a compreensão da crise identificados até aqui. Todos eles surgiram dos dados e foram validados a partir de diferentes materiais empíricos. Foi criado um code para cada propriedade, sendo que todos foram linkados ao code "Propriedades da Categoria Central" por meio de uma relação tipo "is a".

Organizando as propriedades analiticamente:

-----  
-----  
---

Compreensão dos líderes (COMP-LDR):

CONCEITO: Diz respeito às interpretações adquiridas pelos líderes da empresa, envolvidos na parte gerencial de resposta à crise, responsáveis por conduzir o processo de decisão da empresa.

ALTO (+): Os líderes chegaram a um entendimento claro a respeito da situação da crise, compreendendo suas características e consequências.

BAIXO (-): Os líderes não alcançaram um nível coerente de interpretação do episódio de crise, e não possuem o entendimento necessário para nortear o processo de resposta à crise.

-----  
-----  
---

Compreensão dos liderados (COMP-LRA):

CONCEITO: Relaciona-se com o nível de compreensão alcançada pelas pessoas envolvidas na parte

operacional de resposta à crise, responsáveis por conduzir as atividades de resposta às restrições da crise.

ALTO (+): As pessoas diretamente envolvidas nas atividades de resposta às restrições causadas pela crise entenderam claramente suas características e consequências.

BAIXO (-): As pessoas que devem trabalhar nas atividades de resposta à crise não possuem um entendimento concreto a respeito da crise, de suas causas e consequências principais.

-----  
-----  
---

Compreensão da mídia (COMP-MID):

CONCEITO: Diz respeito ao nível de entendimento alcançado pelos repórteres que transmitem informações a respeito da crise.

ALTO (+): Os repórteres envolvidos na transmissão da crise alcançaram a completa compreensão das características da crise e transmitem informações coerentes para a população.

BAIXO (-): Os repórteres não possuem entendimento a respeito da crise e podem levar informações equivocadas para a população por meio de suas transmissões.

-----  
-----  
---

Compreensão da população (COMP-POP):

CONCEITO: Relaciona-se com o nível de compreensão a respeito da crise alcançado pelas pessoas afetadas pelas restrições e dificuldades causadas pela crise.

ALTO (+): As pessoas afetadas pelas restrições da crise compreendem as suas causas e consequências.

BAIXO (-): As pessoas afetadas pelas restrições não compreendem as suas causas e consequências.

-----  
-----  
---

## Code Families

---

Aprendizagem Organizacional (2)~

Comment:

Esta code-family agrupa todos os codes relacionados com os processos de aprendizagem durante a resposta a uma crise.

Compreensão da Crise (5)~

Comment:

Este code-family agrupa as propriedades da Categoria Central do estudo.

Compreensão da Empresa (2)

Compreensão da Sociedade (2)

Comunicação durante a Crise (3)~

Comment:

Esta code-family agrupa todos os codes relacionados com os processos de comunicação durante a resposta à crise.

Dimensões para a Compreensão da Crise (5)~

Comment:

Este code-family reúne as dimensões da Categoria Central do Estudo.

Restrições de uma Crise (9)~

Comment:

Este code-family reúne todos os codes que apresentam restrições causadas por um episódio de crise.

## Network Views

---

Análises Preliminares - (Entrevistas 1 e 2) (17)  
 Compreensão da Crise (3)  
 Compreensão da Crise 2 (12)  
 Compreensão dos Liderados e Motivação (6)  
 Comunicação com a População (5)  
 Comunicação com a População 1 (6)  
 Contratos de Concessão, Resultados e Gestão (12)  
 Dimensões da Categoria Central (6)  
 Estratégias Emergentes (9)  
 Estrutura CELESC Distribuição (3)  
 Estrutura Holding CELESC (2)  
 Facilitadores da Liderança (3)  
 Improviso (6)  
 MA - Análises Preliminares - (Entrevistas 1 e 2) (17)  
 Motivação (5)  
 Pressão Social (5)  
 Propriedades da Categoria Central do Estudo (5)  
 Relação Experiência anterior, confiança e influência sobre os liderados (4)  
 Superação (3)

### Code-Links

---

Ação Voluntária <is associated with> Compreensão da Crise  
 Adversidade Meteorológica <is a> Dimensões da Categoria Central  
 Aprendizagem Inter-Crises <contradicts> Ausência de Registros  
 Aprendizagem Intra-Crise <contradicts> Ausência de Registros  
 Aprendizagem Intra-Crise <is associated with> Compreensão da Crise  
 Aprendizagem Intra-Crise <is associated with> Construção de Alternativas  
 Aprendizagem Intra-Crise <is cause of> Resolução de Crises  
 Ausência de Linha de Transmissão Alterna.. <is cause of> Circuito Radial  
 Ausência de Plano de Resposta à Crise <is cause of> Estratégias Emergentes  
 Autonomia Administrativa <is a> Compra de Material por Emergência  
 Autonomia Administrativa <is cause of> Calamidade Pública  
 Baixa Probabilidade de Ocorrência <is cause of> Ausência de Plano de Resposta à Crise  
 Cansaço Físico <is cause of> Pressão Temporal  
 Categoria Central do Estudo - ("C") <is a> Compreensão da Crise  
 Circuito Anel <is a> Antecipação aos Problemas  
 Circuito Anel <is cause of> Necessidade de Construção de Linha de Tr..  
 Circuito Radial <contradicts> Circuito Anel  
 Colapso de Infra-Estrutura de Fornecimen.. <is a> Dimensões da Categoria Central  
 Compreensão da Crise <is associated with> Comunicação durante a crise  
 Compreensão da Crise <is associated with> Pressão Social  
 Compreensão da Mídia <is a> Propriedades da Categoria Central do Est..  
 Compreensão da Mídia <is associated with> Comunicação com a População  
 Compreensão da população <contradicts> Pressão Social  
 Compreensão da população <is a> Propriedades da Categoria Central do Est..  
 Compreensão da população <is property of> Compreensão da Crise  
 Compreensão dos Liderados <is a> Propriedades da Categoria Central do Est..  
 Compreensão dos Liderados <is cause of> Espírito de União  
 Compreensão dos Liderados <is cause of> Motivação  
 Compreensão dos Líderes <is a> Propriedades da Categoria Central do Est..  
 Compreensão dos Líderes <is associated with> Compreensão dos Liderados  
 Comunicação com a População <is associated with> Pressão Social  
 Comunicação com a População <is cause of> Compreensão da população  
 Comunicação com a População <is part of> Relacionamento com a Mídia  
 Comunicação Organizacional <is cause of> Aprendizagem Intra-Crise  
 Comunicação Organizacional <is cause of> Compreensão da Crise  
 Confiança <is associated with> Experiência Anterior  
 Confiança <is cause of> Influência sobre os liderados



Construção de Alternativas <is associated with> Estrutura Logística para Resposta à Cris..  
 Contrato de Concessão <is cause of> Contrato de Resultados  
 Contrato de Resultados <is cause of> Contrato de Gestão  
 Dificuldade Técnica de Resolução <contradicts> Experiência Anterior  
 Dificultadores da Liderança <is a> Logística de Suprimento  
 Enchentes em Blumenau <is a> Dimensões da Categoria Central  
 Envolvimento emocional <is cause of> Espírito de União  
 Espírito de União <is part of> Motivação  
 Estratégias Emergentes <is associated with> Compreensão da Crise  
 Estratégias Emergentes <is associated with> Importância do Conhecimento Técnico  
 Estratégias Emergentes <is associated with> Improviso  
 Estratégias Emergentes <is cause of> Resolução de Crises  
 Estratégias Emergentes <is part of> Construção de Alternativas  
 Estrutura Logística para Resposta à Cris.. <is cause of> Resolução de Crises  
 Excesso de Demanda <is a> Dimensões da Categoria Central  
 Experiência Anterior <is associated with> Importância do Conhecimento Técnico  
 Facilitadores da Liderança <is a> Experiência Anterior  
 Facilitadores da Liderança <is a> Rede de Relacionamentos  
 Importância do Conhecimento Técnico <is cause of> Centralização de Decisão  
 Ineditismo da Situação <is cause of> Ausência de Plano de Resposta à Crise  
 Influência Política <contradicts> Importância do Conhecimento Técnico  
 Influência sobre os liderados <is associated with> Motivação  
 Influência sobre os liderados <is cause of> Importância do Conhecimento Técnico  
 Motivação <is associated with> Aprendizagem Intra-Crise  
 Prevenção de Acidentes <contradicts> Acidentes no Setor Elétrico  
 Realização de Treinamentos <is associated with> Antecipação aos Problemas  
 Realização de Treinamentos <is associated with> Prevenção de Acidentes  
 Superação <is cause of> Compreensão da população  
 Tempestades Severas <is a> Dimensões da Categoria Central  
 Tomada de Decisão <is associated with> Compreensão da Crise

### Hyper-Links

---

1:1 <explains> 4:1

1:2 <explains> 5:2

1:2 <supports> 1:3

5:2 <supports> 1:3